



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ  
DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CHACHAPOYAS –  
2018.**

**Autor:**

Bach. Elvis Ruben Siccha Rojas.

**Asesor:**

Mg. Erik Martos Collazos Silva

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres Renán Siccha Puitiza y Elita O. Rojas Peche quienes me enseñaron a perseverar para seguir adelante y cumplir con mis objetivos y metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar al señor Segundo Zumaeta Arista Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas por la información y facilidades brindadas para el desarrollo del presente trabajo.

Mi agradecimiento especial, al Mg. Erik Martos Collazos Silva, asesor de la tesis, quien me orientó en la parte técnica y metodológica para realizar el proyecto e informe de tesis.

Agradezco a todas los Colaboradores de Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas, quienes me brindaron la información durante los trabajos de campo.

Agradecer también a todas aquellas personas que me apoyaron en los trabajos de campo y de gabinete, lo que me permitió realizar y presentar la investigación de forma oportuna.

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

**RECTOR**

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

## VISTO BUENO DEL ASESOR

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNAT-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis titulado: **Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018**, presentado por el bachiller en Administración de Empresas Elvis Ruben Siccha Rojas, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNTRM – A.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.



---

Mg. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA  
ASESOR

**PÁGINA DEL JURADO**



---

**Dr. RIVER CHÁVEZ SANTOS**  
**PRESIDENTE**



---

**Mg. JONATHAN ALBERTO CAMPOS TRIGOSO**  
**SECRETARIO**



---

**Dra. ROSA YSABEL BAZÁN VALQUE**  
**VOCAL**



**ANEXO 3-K**

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo ELVIS RUBEN SICCHA ROSAS  
identificado con DNI N° 72476043 Estudiante( )/Egresado (X) de la Escuela Profesional de  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de:  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor de la Tesis titulada: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y  
SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL DE CHACHAPOYAS - 2018

que presento para  
obtener el Título Profesional de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 14 de OCTUBRE de 2019

Firma del(a) tesista



**ANEXO 3-N**

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 11 de OCTUBRE del año 2019, siendo las 9:00PM horas, el aspirante DAVO RUBEA GICEMA ROSAS defiende en sesión pública la Tesis titulada: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO / SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVO LOCAL.

para obtener el Título Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : RIVER CHÁVEZ SANTOS, DR.  
Secretario : JONATHAN ALBERTO CAMPOS TRIGAO, MG.  
Vocal : ROSA YSABEL BAZÓN VALANE, DR.



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:  
Aprobado (  )      Desaprobado (  )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 05:00pm horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

[Signature]  
SECRETARIO

[Signature]  
VOCAL

[Signature]  
PRESIDENTE

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	14
II. MARCO METODOLÓGICO.....	16
2.1 Población y muestra.....	16
2.2 Variables de estudio.....	16
III. RESULTADOS.....	20
3.1 Datos generales de la UGEL Chachapoyas.....	20
3.2 Resultados relacionados a la distribución por áreas de trabajo.....	24
3.3 Resultados de acuerdo a las relaciones interpersonales.....	28
3.4 Resultados en función a la satisfacción en relación al cargo que desempeña...31	
3.5 Resultados de la Gestión del Talento Humano y la planificación en la UGEL Chachapoyas.....	36
3.6 Propuesta de mejora: Desarrollo de estrategias – plan de acción.....	40
IV. DISCUSIÓN.....	50
V. CONCLUSIONES.....	52
VI. RECOMENDACIONES.....	53
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
VIII. ANEXOS.....	56
8.1 Guía de entrevista para los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas (UGEL).....	56
8.2 Cuestionario sobre la Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores De la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas.....	57
8.3 Tabulación de los resultados obtenidos por los Trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas(UGEL).....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Operacionalización de variables.....	17
Tabla 02: Entrevista en la Dirección de la UGEL Chachapoyas.....	36
Tabla 03: Entrevista en el Área a de planificación de la UGEL Chachapoyas.....	37
Tabla 04: Entrevista en el Área de Recursos Humanos de la UGEL Chachapoyas.	38
Tabla 05: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradoress en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas 2018.....	39
Tabla 06: Matriz de Gantt para la aplicación de las propuestas.....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 01 Mapa político de la Provincia de Chachapoyas.....	20
Figura 02: Estructura Orgánica de la Unidad de gestión Educativa Local de Chachapoyas.....	23
Figura 03: Distribución de los colaboradores de la UGEL Chachapoyas según Género.....	24
Figura 04: Distribución de los Colaboradores de acuerdo al área donde labora.....	25
Figura 05: Distribución de acuerdo al cargo que ocupan los Colaboradores en la UGEL Chachapoyas.....	26
Figura 06: Satisfacción con la normas, reglamentos y procedimientos de acuerdo al área de trabajo.....	26
Figura 07: Experiencia laboral en la Institución.....	27
Figura 08: Apreciación respecto a la responsabilidad en el trabajo.....	27
Figura 09: Percepción cuando hace intercambio de experiencias personales.....	28
Figura 10: Apreciación respecto a la probabilidad de conducir al grupo.....	29
Figura 11: Satisfacción frente al manejo de diferencias y a la resolución de conflictos en la UGEL.....	30
Figura 12: Cooperación y solidaridad entre miembros o Colaboradores de la UGEL Chachapoyas.....	30
Figura 13: Relaciones interpersonales en su dependencia.....	30
Figura 14: Expectativas en función al trabajo que realiza.....	31
Figura 15: Apreciación frente a los recursos que la institución pone a disposición de los colaboradores.....	32
Figura 16: Sistema de evaluación de su desempeño.....	32
Figura 17: Grado de compromiso con los Colaboradores de la Institución.....	33
Figura 18: Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.....	34
Figura 19: Gestión de Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018.....	35

## **RESUMEN**

La investigación titulada Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018. Para lo cual se partió de la hipótesis de Existe relación directa entre Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018 contrastada mediante la corelación de Pearson. La metodología empleada fue empirica enmarcada en la investigación no experimental, donde se aplicaron encuestas e hicieron entrevistas; arrojando como resultados la relación existente de acuerdo al área de trabajo, las relaciones interpersonales y la satisfacción en función al cargo que desempeña; para finalmente plantear una propuesta de mejora en la Gestión del Talento Humano. La conclusión a la que se llega con la investigación es que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral.

**Palabras claves:** Gestión, Talento Humano, Desempeño Laboral.

## **ABSTRACT**

The investigation entitled Human Resource Management and its Relationship with the Labor Performance of Workers in the Local Educational Management Unit of Chachapoyas - 2018, aimed to determine the relationship between the management of human talent and the work performance of workers in the Chachapoyas Local Education Management Unit - 2018. For which it was based on the hypothesis of There is a direct and significant relationship between human talent and the work performance of the collaborators in the Chachapoyas Local Education Management Unit - 2018, contrasted by Pearson's choreography. The methodology used was empirical framed in non-experimental research, where surveys were applied and interviews were conducted; throwing as results the existing relationship of acuero to the work area, interpersonal relationships, the relationship according to the position he performs and satisfaction; Finally, we propose a proposal to improve the management of human talent. The conclusion reached with the research is that there is a highly significant relationship between human talent management and job satisfaction.

**Keywords:** Management, human talent, job performance.

### III. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano, constituye el elemento determinante en las instituciones educativas de Educación Básica Regular; en el sistema educativo peruano, y dentro de los procesos de la Gestión Educativa de calidad con una concepción del planeamiento estratégico, y de largo plazo, debe estar inmersa en el área de los recursos humanos, hoy en el siglo XXI, habiendo sufrido innumerables cambios en las instituciones educativas. En realidad el término tiene su origen en la administración de recursos humanos, y que hoy asume el de Gestión del Talento Humano, o la de administración de asociados o colaboradores educativos, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual.

Tantas categorías que se le puede asignar pero que en esencia está dentro del contexto de la gestión de los recursos humanos de calidad que asumen determinadas competencias profesionales. De allí que administrar el Talento Humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones y en educación adopta el nombre marco del buen desempeño docente y marco del buen desempeño directivo.

Chiavenato (2011) sostuvo: Las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias lo convierten en la base principal de la nueva organización en la institución. Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares.

Tener personas competentes, no significa necesariamente tener talentos humanos de calidad. Un talento es siempre un tipo especial de persona con determinadas habilidades, destrezas cognitivas, afectivas procedimentales. Y no siempre toda persona posee un talento, existen personas con determinados talentos humanos como son las inteligencias múltiples de Howard Gardner, las inteligencias emocionales, sociales y del trabajo de Daniel Goleman. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales. Eso supone una nueva concepción el trabajo en equipo de las personas para lograr los objetivos previstos en las instituciones u organizaciones.

Chiavenato, (2011), afirmo: “En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos”. Por tal motivo, la gestión del talento humano ha sido una preocupación constante en todo tipo de organizaciones educativas públicas y privadas. Las entidades del estado peruano no están ajenas a este interés por optimizar los procesos con miras a mejorar la gestión pública. Es en esta perspectiva que a partir del año 2008 el Estado peruano viene efectuando una reforma de las leyes relacionadas con la labor docente y del directivo, que busca revalorar la gestión pública, introducir nuevos elementos de modernidad y desarrollo tecnológico y mejorar los servicios al ciudadano como fin de la educación moderna.

En la UGEL de Chachapoyas del mismo modo que los otros ámbitos se evidencia que la gestión del talento humano presenta algunas deficiencias en cuanto a la gestión del personal que laboren en la parte administrativa, debido a diversos factores como políticos, de afinidad, entre otros y que el desempeño laboral que presenta es de nivel regular a bajo en las diferentes áreas administrativas, por tal razón en la presente investigación se identificó, cómo la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Desempeño Laboral y la percepción que tienen los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas, en función a la gestión que se realiza en la UGEL Chachapoyas. Ello nos hizo formular la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018? Para lo cual se estableció como hipótesis: Existe relación directa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018, la misma que fue contrastada mediante el desarrollo de la investigación. Por otro lado el objetivo general de la investigación fue: Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018. Finalmente la tesis se estructura en capítulos que contienen cada parte de la investigación desde la introducción hasta los anexos.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Población y muestra**

#### **Población**

Sampieri, (2010) Señala que la población es: “El conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. Para la investigación se consideró como población la totalidad de colaboradores del área administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas, el cual la conforman 30 personas.

#### **Muestra**

Se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la población es pequeña, y como la investigación es de corte transversal se hizo en un solo momento por lo que se encuestó a todos los colaboradores que se encontraban laborando en la Unidad de Gestión Educativa Local un total de 27 colaboradores encuestados.

### **2.2 Variables de estudio**

<b>Variable 1</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Variable 2</b>	Desempeño laboral

**Tabla 01: Operacionalización de variables**

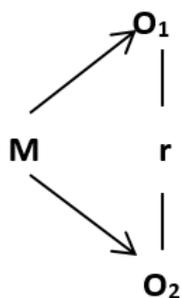
<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas e Instrumento</b>	
Gestión del Talento Humano	La Gestión de Talento Humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta, pueda conseguir sus objetivos ( Chiavenato, 2011)	Es el trabajo que se realiza dentro de la UGEL de Chachapoyas respecto al manejo de las personas en las dimensiones: Planificación del Talento Humano, integración del talento humano y desarrollo del Talento Humano, en los niveles adecuados, regulares e inadecuados.	Planificación del Talento Humano	N° Documentos de gestión de personal.	Encuesta y cuestionario  Entrevistas y guía de entrevistas.	
			Integración del Talento Humano	N° de Programa de selección de persona.  N° Programa de inducción de personal.		
			Desarrollo del Talento Humano	N° de Programas de desarrollo profesional		
Desempeño laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. ( Dessler , 2009)	Actividades y tareas que realizan los Colaboradores de la UGEL de Chachapoyas en un cumplimiento de las funciones del puesto laboral relacionadas con las condiciones personales, características del trabajo y sus relaciones interpersonales. El cual fue valorado en los niveles eficiente, regular y deficiente.	Condiciones personales	N° de competencias desarrolladas	Encuesta y cuestionario  Entrevistas y guía de entrevistas.	
			Características del trabajo	Cantidad de trabajo		
				Calidad del trabajo		
				Relevancia de la tarea		
				Retroalimentación del trabajo		
Relaciones interpersonales	Tipo de relaciones interpersonales					

## Diseño de la investigación

Para la presente investigación, se tuvo en cuenta el método empírico, ya que se aplicaron instrumentos para recoger la información de las variables de estudio: talento humano y desempeño laboral; las mismas que fueron de suma importancia para conocer el comportamiento de las variables, así como la relación entre ambas (Carrasco, 2009).

El estudio que se realizó se encuentra enmarcado dentro de la investigación no experimental, pues no se realizó manipulación de las variables en estudio; por lo tanto, se encuentra orientada a describir, explicar, predecir la realidad tal cual se pudo observar; por lo que se asume que es una investigación descriptiva; tal como señala Sánchez (1996), está orientada a describir la correlación entre las variables de este estudio.

En la presente investigación, se estimó un diseño correlacional con propuesta, ya que según Sánchez (1996), el objeto de este estudio fue el de determinar el grado de relación que existe entre dos o más variables correspondientes a una muestra establecida, la cual estuvo conformada por un grupo de personas. Se planteó el siguiente esquema:



### Donde:

M = Muestra

O1 = Observación en la variable 1: Gestión del Talento humano

r = Relación

O2 = Observación en la variable 2: Desempeño laboral

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad:**

### **Técnica:**

La técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta, siendo ésta una técnica cuantitativa, se emplearon los instrumentos de opción múltiple como es el caso de la escala de talento humano y el cuestionario de evaluación del desempeño laboral; considerando que, las encuestas obtienen información sistemática de los encuestados a través de preguntas en forma personal y presencial.

### **Instrumento:**

A partir de lo señalado por Carrasco (2005), los instrumentos fueron medios o formatos donde se propuso reactivos, estímulos, conjunto de preguntas o ítems debidamente organizados o impresos, que permitieron obtener y registrar respuestas, opiniones, actitudes manifiestas.

### **Confiabilidad:**

La confiabilidad de los instrumentos se realizará a través de una prueba piloto aplicado a 15 personas que no estuvieron relacionadas con la muestra de estudio, posterior a ello se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach.

### **Métodos de análisis de datos:**

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa Excel versión 2013, en el cual se organizaron las dimensiones y variables en tablas, que posterior a un análisis se obtuvo las tablas de frecuencias y gráficos de barra, para los objetivos que presentan correlaciones se utilizaron figuras de dispersión y el coeficiente de correlación de Pearson, para la prueba de hipótesis, por ser una muestra no paramétrica se utilizó el coeficiente de R de Pearson.

## RESULTADOS

### 3.1 Datos generales de la UGEL Chachapoyas

La Provincia de Chachapoyas es una de las siete que conforman el Departamento de Amazonas en el nororiente del Perú. Limita por el norte con las Provincias de Luya y Bogará; por el este, con el Departamento de San Martín y la Provincia de Rodríguez de Mendoza; por el sur, con el Departamento de San Martín; y por el oeste, con el Departamento de Cajamarca. La Provincia fue creada políticamente mediante Ley del 21 de noviembre de 1832, promulgada por el Presidente Agustín Gamarra.

Mapa de División política de la Provincia de Chachapoyas Área de Influencia de la UGEL

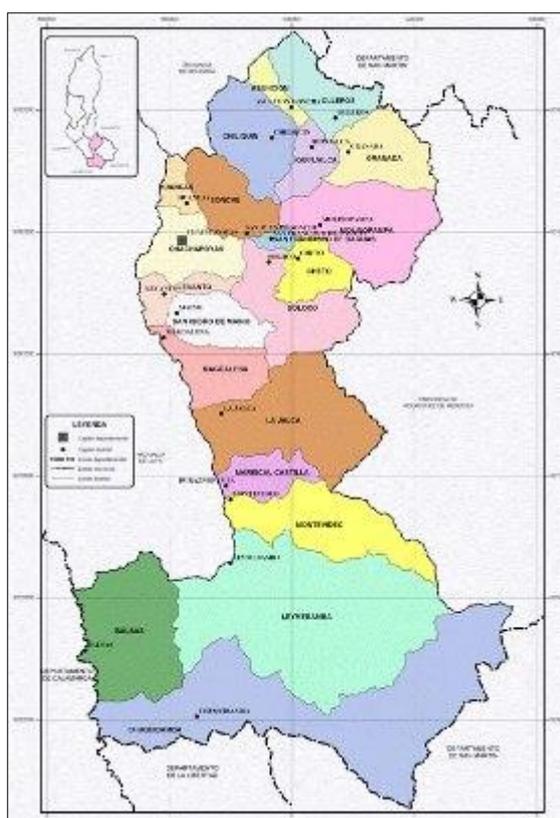


Figura: 01 Mapa político de la Provincia de Chachapoyas.

### Marco Legal

- a. Constitución Política del Perú
- b. Ley General de Educación N° 28044
- c. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública N° 27293
- d. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411
- e. Ley del Presupuesto del Sector Público Año Fiscal 2019 N° 30881
- f. Ley del Equilibrio Financiero el Sector Público Año Fiscal 2019 N° 30880

- g. Ley de Bases de la Descentralización N° 27783
- h. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867
- i. Ley marco de Promoción de la Inversión Descentralizada y su Reglamento N° 28059, aprobado por Decreto Supremo N° 015-2004-PCM
- j. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658, y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 30-2002-PCM
- l. Decreto Supremo N° 015-2002-ED, Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas Locales (UGEL).

### **UGEL Chachapoyas**

La UGEL Chachapoyas (Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas) se encarga de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, la UGEL Chachapoyas depende de la DRE- Amazonas (Dirección Regional de Educación de Amazonas), este se encarga de coordina labores y funciones con las entidades educativas asignadas en el departamento de Amazonas.

### **¿Qué es una UGEL?**

Una UGEL es la encargada de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, lo que facilita su integración social con hábitos de aprendizaje permanentes acordes a los cambios científicos y tecnológicos, así como a las exigencias del mundo globalizado.

Por otra parte la UGEL se encarga de gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo.

### **Función de la UGEL**

La función de la UGEL, es mirar que sus escuelas funcionen con calidad y excelencia, en beneficio de nuestros niños, niñas y adolescentes. Esto lleva a coordinar, formular, dirigir, ejecutar, orientar, supervisar y evaluar los planes, programas y proyectos educativos de nuestro país.

### **Misión de la UGEL**

La principal misión es promover y asegura la oferta de un servicio educativo de calidad, tanto público como privado basado en una gestión eficiente, en el marco

de la modernidad administrativa y psicopedagógica adecuados a nuestra realidad, orientados por políticas educativas sectoriales y del gobierno regional, promoviendo permanentemente a lograr educandos, con identidad propia y cultural para que sean capaces, competentes, reflexivos y creativos con pleno conocimiento y practica de valores.

### **Funciones Generales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas**

- a. Fortalecer el funcionamiento de las Redes educativas en el ámbito provincial.
- c. Concertar con la sociedad civil, instituciones públicas y privadas para promover educación para todos.
- d. Generar espacio de auto evaluación para una gestión institucional, pedagógica y administrativa, con ética y cultura organizacional.
- e. Desarrollar talleres de capacitación docente y administrativo de fortalecimiento de capacidades.
- f. Monitorear el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo.
- g. Organizar taller de capacitación sobre diversificación curricular.
- h. Generar espacios de reflexión y evaluación sobre practica pedagógicas encaminados a elevar el servicio educativo.
- i. Monitoreo y acompañamiento permanente.
- j. Establecer alianzas estratégicas para promover una educación integral y saludable en el educando-.
- k. Fortalecer los CONEI para la participación, vigilancia y concertación por la educación.
- l. Aplicar con eficiencia y transparencia el techo presupuestal a fin de alcanzar los objetivos y metas.
- m. Articulación del PEN, PER, PEL, PEI, POI, PIA.
- n. Optimizar los recursos económicos de acuerdo a las necesidades.
- o. Elaborar los documentos de gestión, PEI, POA y PAT con participación de las instituciones educativas en forma oportuna de acuerdo a la asignación presupuestal.
- p. Gestionar el financiamiento de los recursos para el equipamiento de las instituciones educativas.

### **Organización:**

## Estructura Orgánica de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas

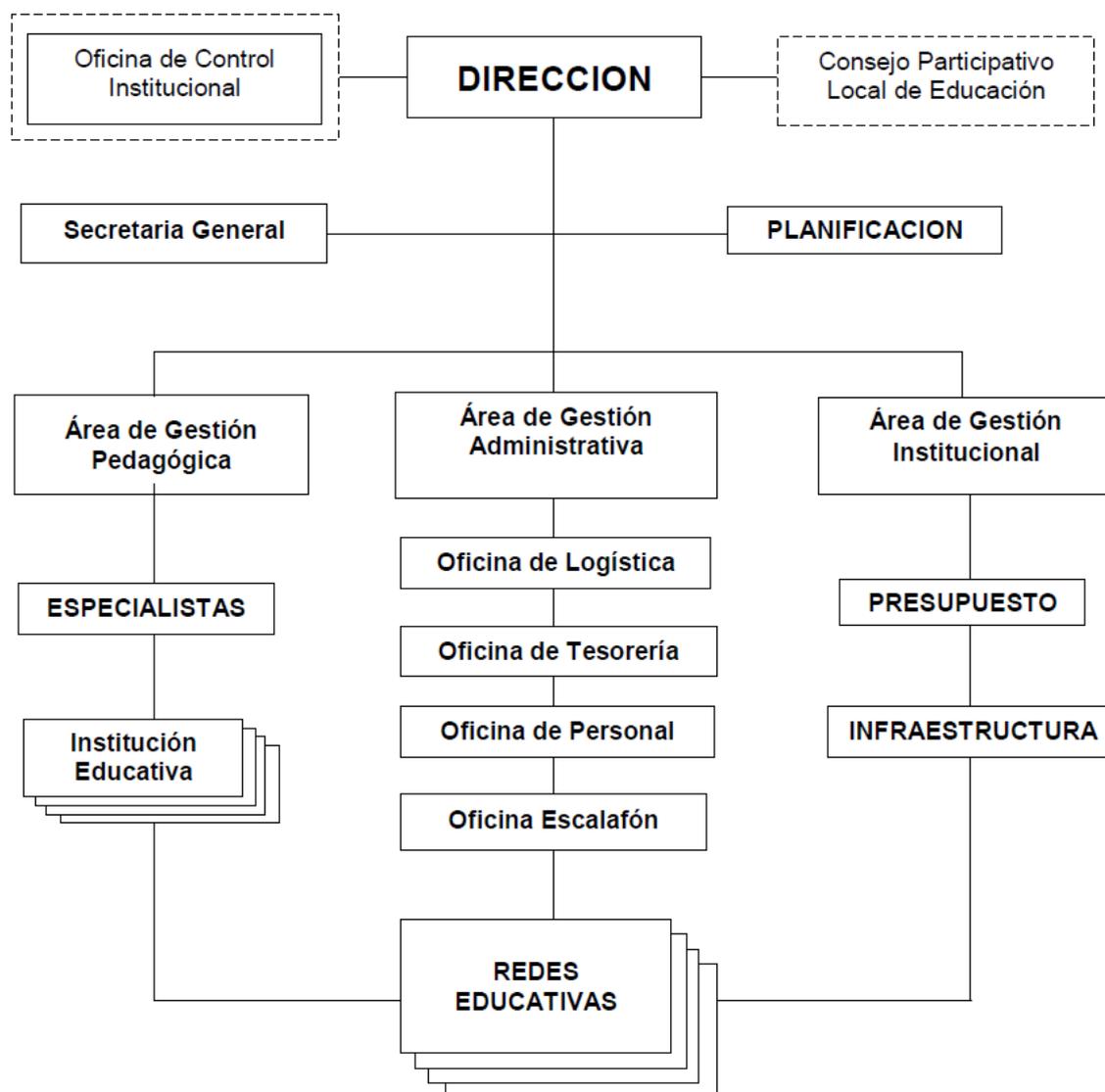


Figura 02: Estructura Orgánica de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas

Fuente: Plan Estratégico Institucional.

La Unidad de Gestión Educativa Local – Chachapoyas, es un órgano intermedio del Ministerio de Educación, responsable de formular su política en materia de educación, cultura, deporte y recreación, en concordancia al Plan Estratégico y al Plan Operativo Anual respectivamente, corresponde a su ámbito jurisdiccional la aplicación normativa en materia de técnico pedagógico y administrativo.

## **Dirección de la UGEL Chachapoyas**

Departamento: Amazonas

Dirección: Jr. Junín 1146, Chachapoyas

Teléfonos: (041) 477009 / (041) 477443 / (041) 478275

## **Jurisdicción**

Provincia de Chachapoyas

### **3.2 Resultados relacionados a la distribución por áreas de trabajo**

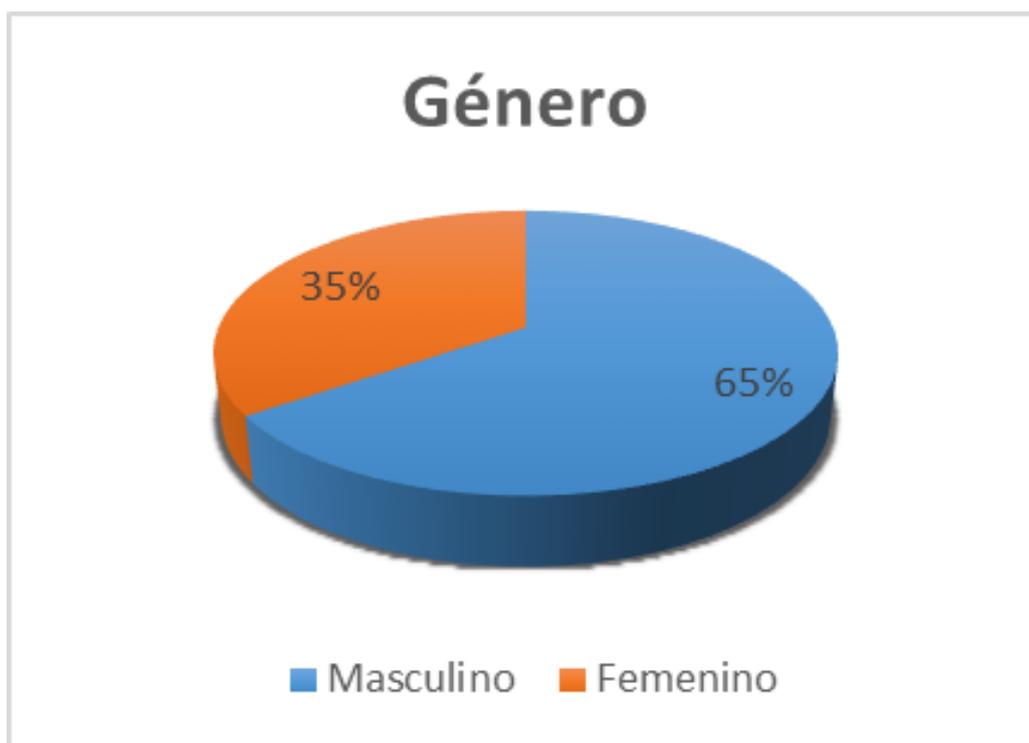


Figura 03: Distribución de los Colaboradores de la UGEL Chachapoyas según Género.

Como se aprecia en la figura del total de Colaboradores de la UGEL Chachapoyas el 65 % son del género masculino y el 35 % son del género femenino.

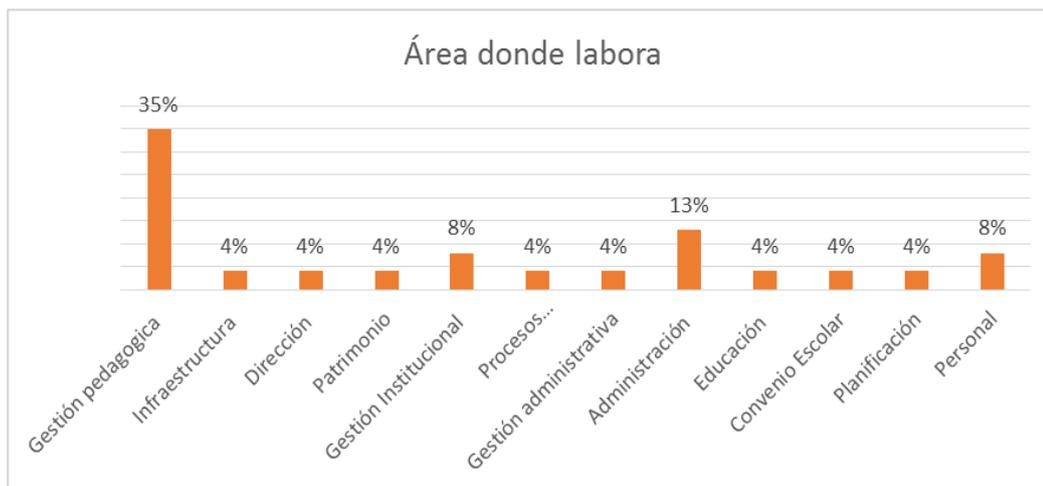


Figura 04: Distribución de los colaboradores de acuerdo al área donde labora. Como se aprecia en la figura la distribución de acuerdo al área donde laboran los colaboradores de la UGEL de Chachapoyas, tenemos que: la mayoría del personal está en el área de Gestión Pedagógica, seguido del área Administrativa, el área de Personal y el área de Gestión Institucional. De lo observado se deduce que el área con mayor número de trabajadores se debe a que la UGEL Chachapoyas es la encargada de la administración y gestión de la educación básica regular de la provincia de Chachapoyas, por ello que es necesario más especialistas en la parte pedagógica.

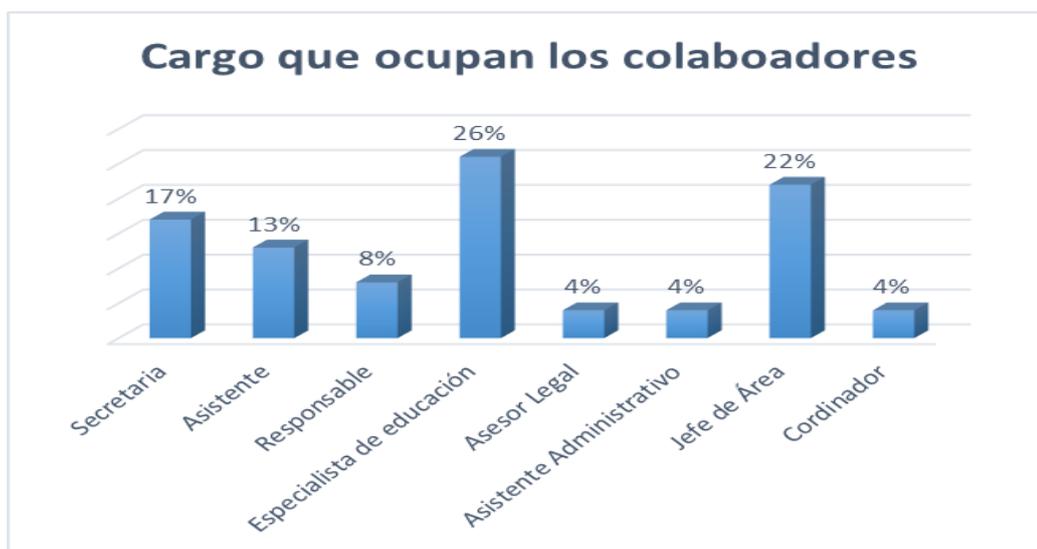


Figura 05: Distribución de acuerdo al cargo que ocupan los colaboradores en la UGEL Chachapoyas.

Como se aprecia en la figura el cargo que ocupan los colaboradores esta distribuido de la siguiente manera: la mayoría son especialista de educación, seguido de los jefes de área, las secretarias y los asistentes. Esto denota que la UGEL esta constantemente haciendo el seguimiento y capacitando por especialidad a los diferentes docentes de la provincia por especialidad y área teniendo en esto especialistas para el nivel Inicial, Primaria y Secundaria; y éste último por cada una de las áreas de formación.



Figura 06: Satisfacción con la normas, reglamentos y procedimientos de acuerdo al área de trabajo.

La figura muestra la apreciación que tienen los colaboradores respecto a las normas y reglamentos del proceso administrativo; lo que se evidencia que la mayoría considera que estas son adecuadas con respecto a la función que desempeñan, otro grupo de colaboradores considera que estas normas son insuficientes. De lo expresado se deduce que por lo general los colaboradores están de acuerdo y conocen las normas y procedimientos administrativas.



Figura 07: Experiencia laboral en la institución

La figura muestra como los trabajadores evalúan la experiencia laboral en la institución donde laboran UGEL Chachapoyas. Del total de colaboradores consideran que su experiencia en la ugel es adecuadamente, otro grupo representativo consideran que tienen mucha experiencia en su campo de labores y grupos menos representativos consideran que tienen poca o nada de experiencia. Lo dicho denota que en la UGEL Chachapoyas existe gente con experiencia laboral por lo que conoce a cabalidad sus funciones.



Figura 08: Apreciación respecto a la responsabilidad en el trabajo

Del total de colaboradores el 91 % opinó que las responsabilidades que se asume en su puesto de trabajo se ajustan a los requerimientos de la institución y el 9 % opinó que las responsabilidades son excesivas; de lo dicho se deduce que existe un

grupo pequeño que no está de acuerdo con el tipo de responsabilidad asumida haciendo que éstos trabajen bajo presión.

### 3.3 Resultados de acuerdo a las relaciones interpersonales

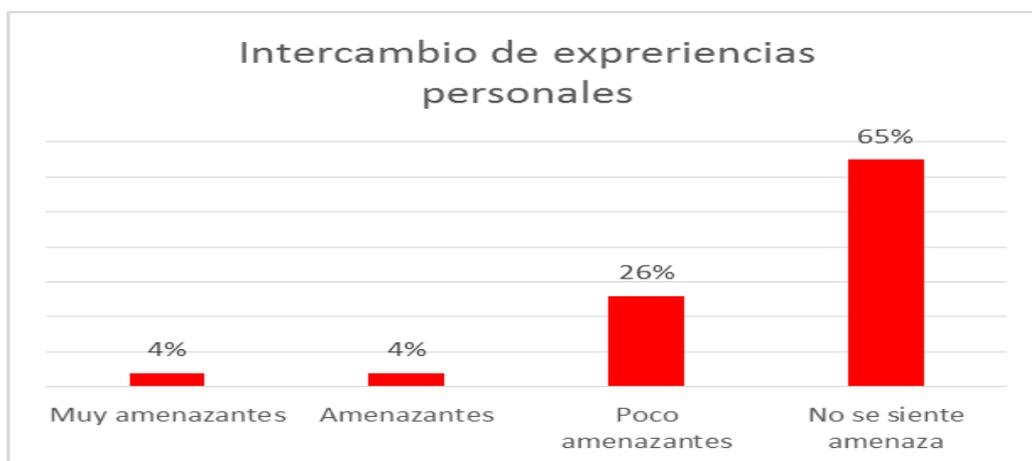


Figura 09: Percepción cuando hace intercambio de experiencias personales

Como se aprecia en la figura la mayor cantidad de los trabajadores o colaboradores de la UGEL Chachapoyas no se siente amenazada por otro compañero a la hora de intercambiar experiencias personales, otro grupo de colaboradores se siente poco amenazado a la hora de intercambio de experiencias. Esto es favorable para la organización ya que si no hay amenazas entonces habrá mayor fluidez en el intercambio de experiencias lo que ayuda en el trabajo en equipo y al fortalecimiento organizacional.

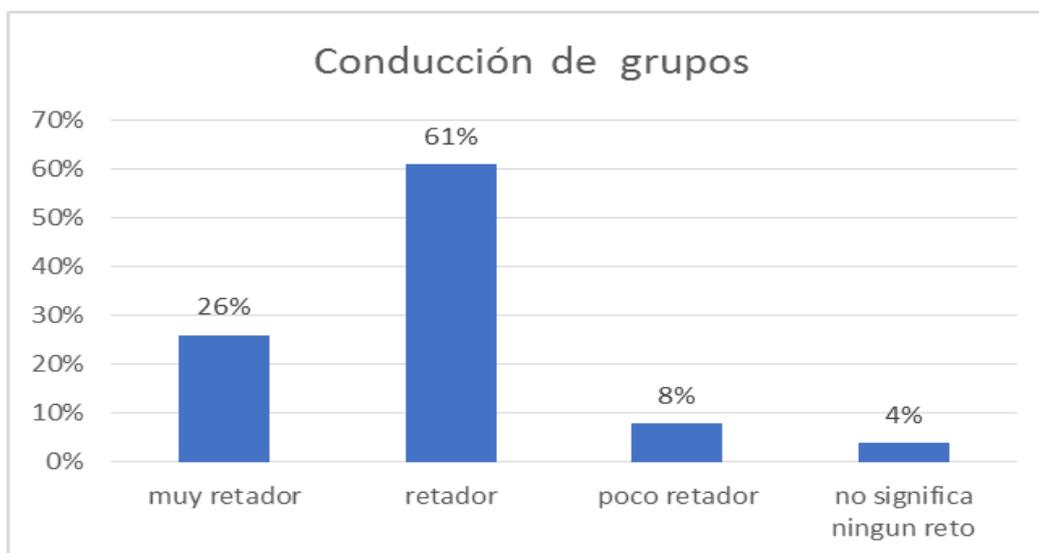


Figura 10: Apreciación respecto a la probabilidad de conducir al grupo

La figura muestra el grado de capacidad en que los colaboradores se encuentran para conducir grupos y mas específicamente grupos dentro de la UGEL Chachapoyas. Lo que se aprecia es que los colaboradores en su mayoría consideran a la conducción de grupos como algo retador, otro grupo significativo consideran como algo muy retador. De lo dicho podemos deducir que los colaboradores que laboran en la UGEL Chachapoyas asumen sus funciones como un reto tanto profesional como personal, esto debido a que en gran parte el trabajo que se hace en la UGEL es un trabajo orientado a la conducción de grupos ya sea de capacitación, supervisión o evaluación por lo que el profesional debe tener condiciones de liderazgo.

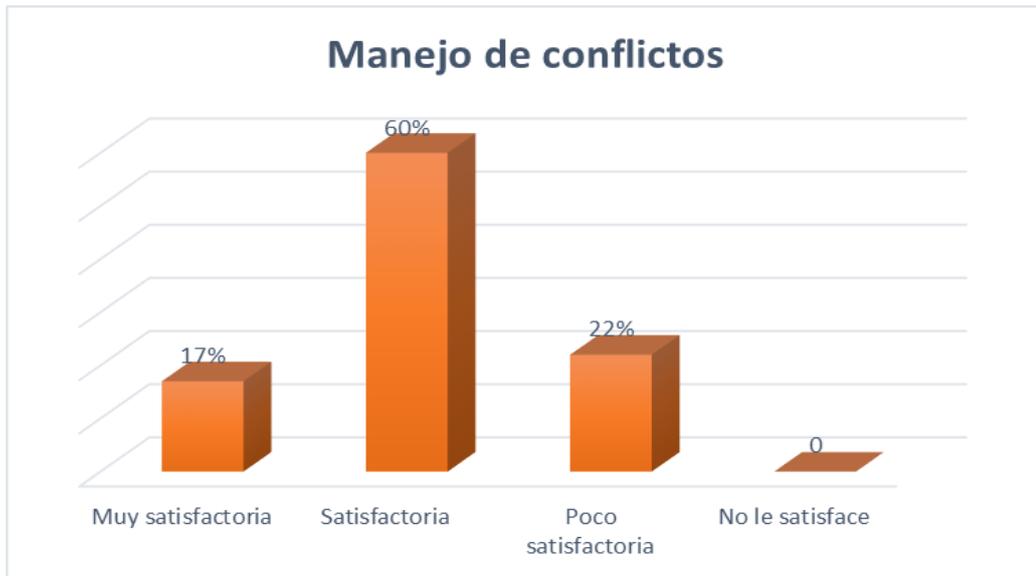


Figura 11: Satisfacción frente al manejo de diferencias y a la resolución de conflictos en la UGEL.

Los colaboradores de la UGEL en su mayoría se encuentran satisfechos frente al manejo de diferencias y resolución de conflictos, existe otro grupo representativo que opinó que esta muy satisfecho con la resolución de conflictos al igual que otro grupo de igual proporción que opinó estar poco satisfecho. De lo observado se deduce que la satisfacción es alta en cuanto a manejo de conflictos esto se refleja en un buen clima organizacional .

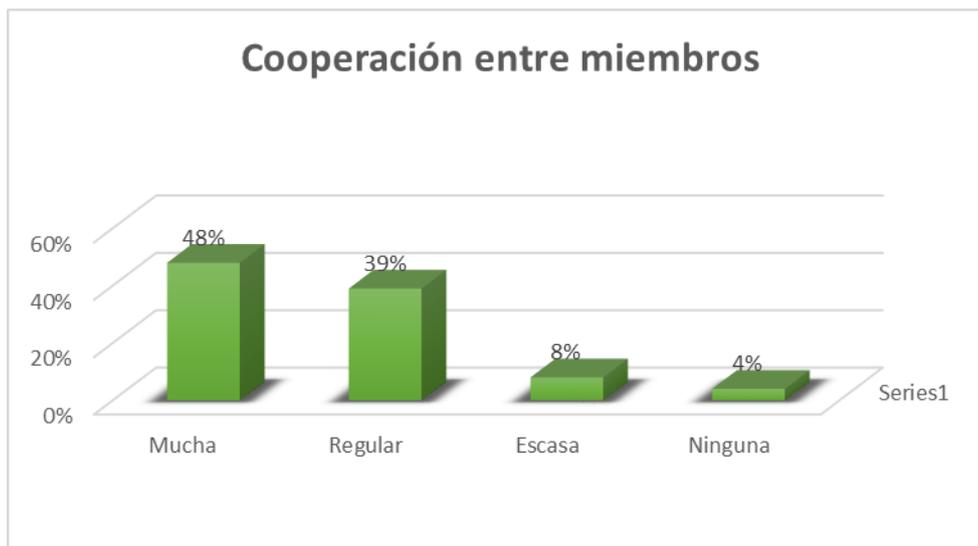


Figura 12: Cooperación y solidaridad entre miembros o colaboradores de la UGEL Chachapoyas

Como se puede apreciar en la figura, los colaboradores consideran que existe mucha colaboración entre los miembros de la Ugel, otro importante grupo considera que hay regular colaboración, por lo que podemos deducir que esto es bueno para la organización ya que existe colaboración y solidaridad el mismo que permitirá el cumplimiento de las metas y objetivos planeados mediante el trabajo en equipo.

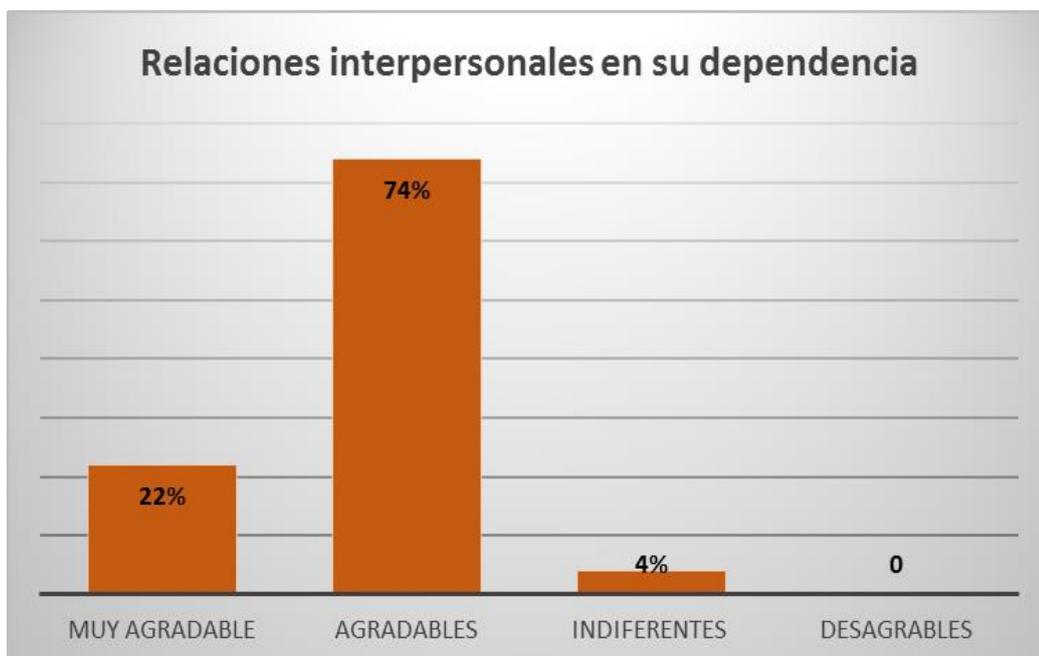


Figura 13: Relaciones interpersonales en su dependencia

La figura muestra las relaciones interpersonales dentro del área o dependencia de trabajo la cual el grupo mas representativo contestó que las relaciones interpersonales son agradables, otro grupo significativo contestó que las relaciones son muy agradables, de lo expuesto se deduce que el personal se encuentra contento en el árrea donde labora y que existe una buena comunicación entre los colaboradores.

### 3.4 Resultados en función a la satisfacción en relación al cargo que desempeña

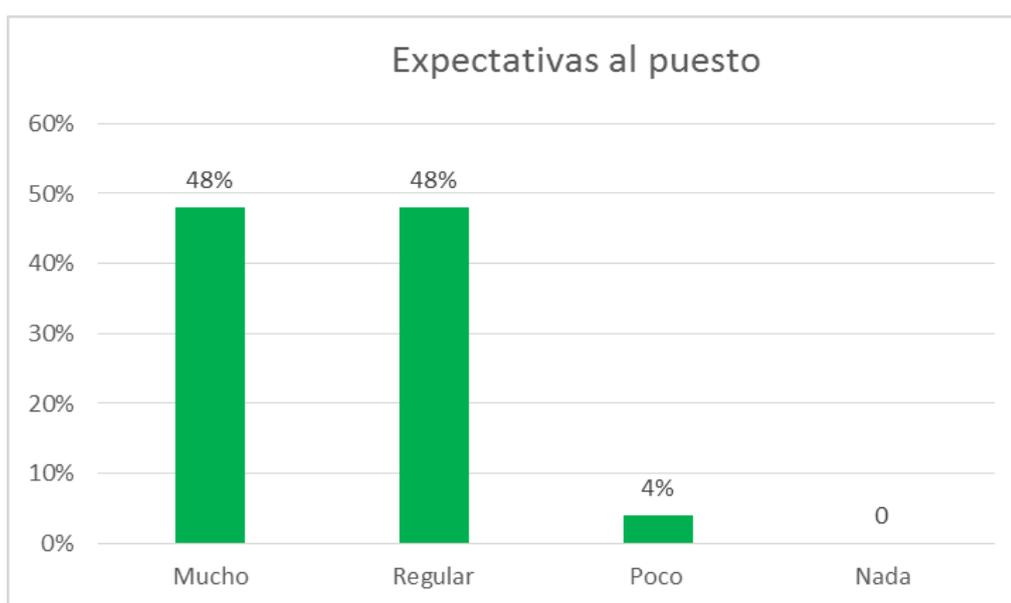


Figura 14: Expectativas en función al trabajo que realiza

En función al trabajo que realizan los colaboradores de la UGEL Chachapoyas, manifestaron que realizan actividades que cumplen sus expectativas tal como lo demuestra la figura donde: para un grupo representativo de colaboradores el trabajo mucho satisfació sus expectativas, para un grupo de igual proporción la satisfacción de expectativas fue regular y para un menor grupo la satisfacción fue poca o nada.

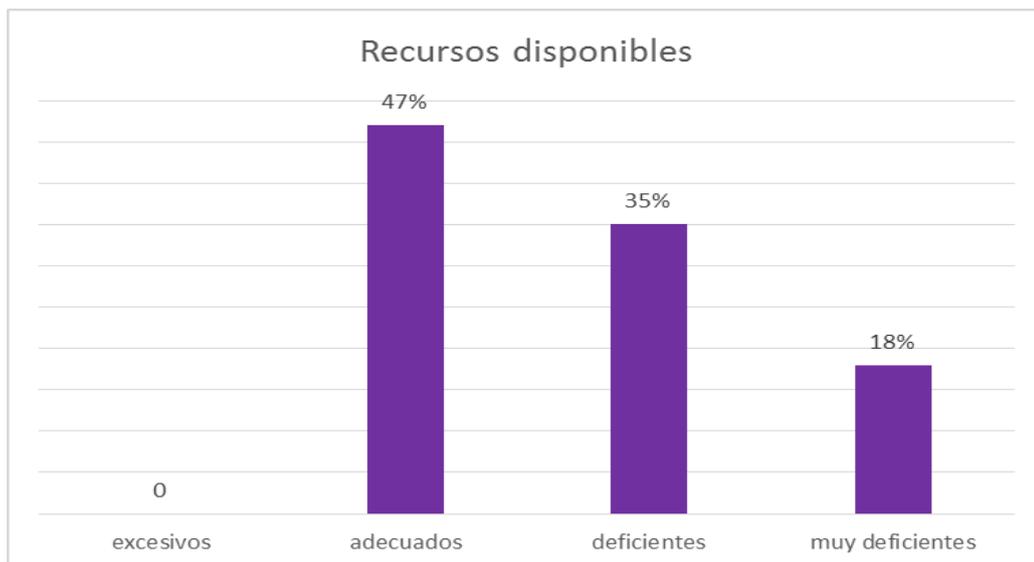


Figura 15: Apreciación frente a los recursos que la institución pone a disposición de los colaboradores.

La figura muestra que de los recursos puestos a disposición de los colaboradores de la UGEL Chachapoyas el grupo mas representativo opinó que los recursos puestos a su disposición so adecuados, para otro grupo representativo los recursos son deficientes e insuficientes y para el último grupo los recursos que se pone a disposición son muy deficientes. de lo que expresa la figura y el análisis puedo decir que existe cierto grado de riezgo respecto a la disposición de recursos por lo que esto se deba a factores internos o externos como el bajo presupuesto o la baja gestión de recursos.

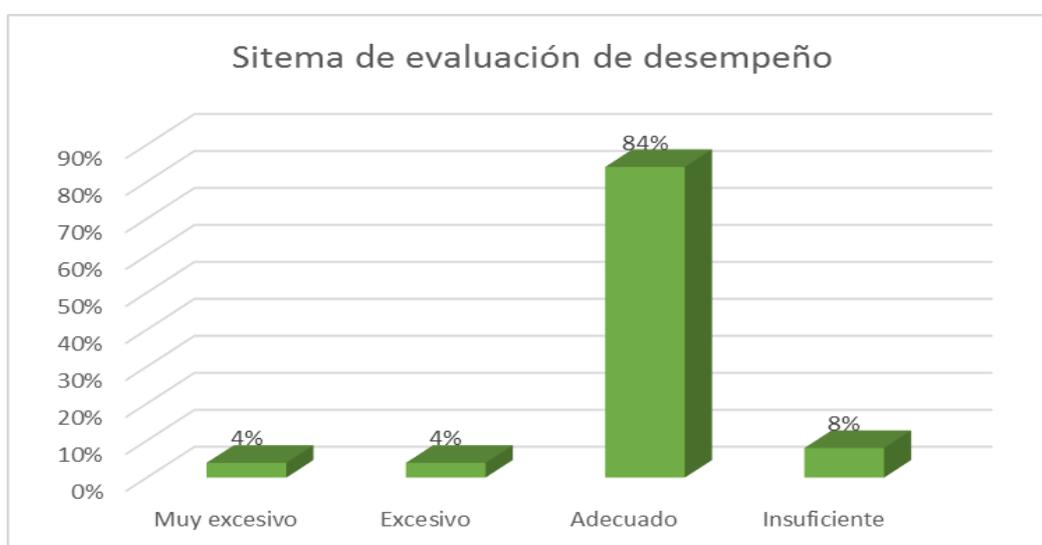


Figura 16: Sistema de evaluación de su desempeño.

La figura muestra la apreciación de los colaboradores de la UGEL Chachapoyas con respecto a la evaluación de su desempeño a lo que e su mayoría de colaboradores consideran que la evaluación que les hacen es adecuada. Esta opinión es respecto al tiempo y tipo de evaluación por lo que los colaboradores no sienten presión al ser evaluados sino mas bien esto les ayuda a mejorar y cumplir a cabalidad con sus funciones.

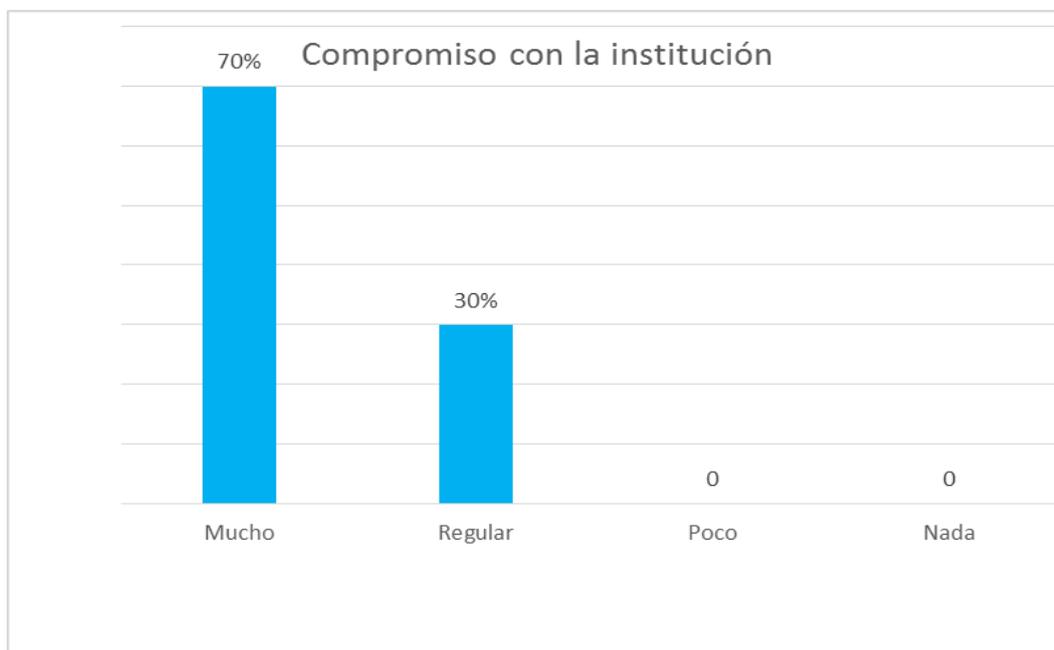


Figura 17: Grado de compromiso de los colaboradores con la Insitución

La figura muestra que los colaboradores de la UGEL Chachapoyas, se encuentran muy comprometidos con la institución siendo esta respuesta que tienen al grupo mas representativo, seguido de regularmente comprometido. Lo que implica nuevamente que si hay compromiso de los trabajadores existe identificación con la organización y por ende el cumplimiento de metas y objetivos.

Cruce de variables para determinar la relación Gestión del Talento Humano y desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.

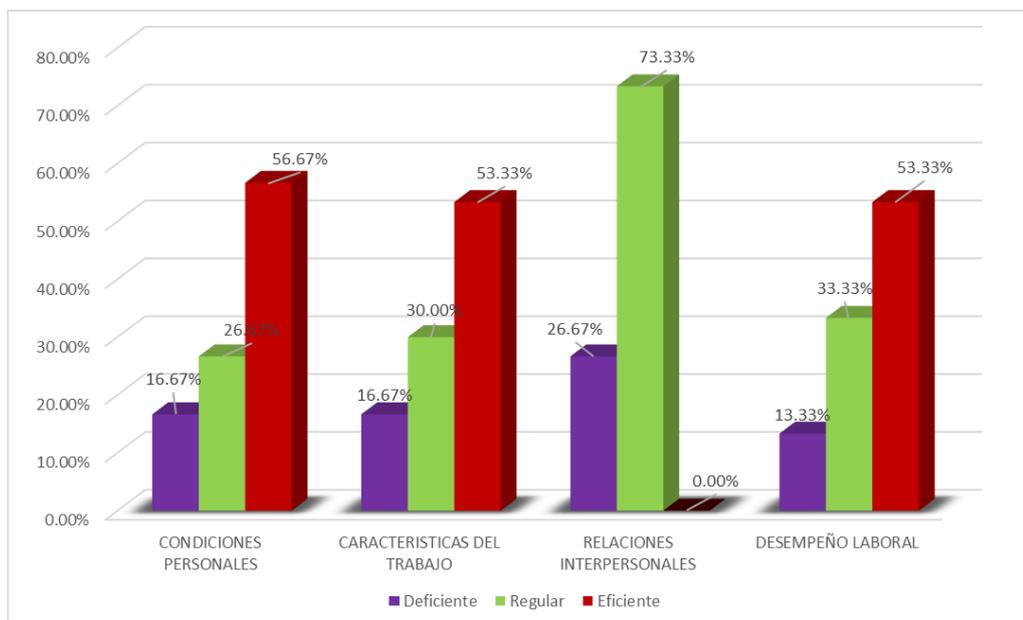


Figura 18: Desempeño laboral de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.

En figura se reflejan los resultados obtenidos para la variable Desempeño Laboral y sus dimensiones, para lo cual se obtuvo para la dimensión condiciones personales, un 16.67 % para el nivel deficiente, para el nivel regular se obtuvo un 26.67 % y para el nivel eficiente se alcanzó un 56.67 % resaltando con más alto puntaje el nivel eficiente, esta información fue extraída a partir de la aplicación de los instrumentos para cada variable; en lo referente a la dimensión características de trabajo se obtuvo un 16.67 % para el nivel deficiente, para el nivel regular se alcanzó un 30.00 % y para el nivel eficiente se obtuvo un 53.33 %, para la dimensión relaciones interpersonales se obtuvo un 26.67 % para el nivel deficiente, para el nivel regular se obtuvo un 73.33 % y para el nivel adecuado se alcanzó un 0.00 %, y finalmente en lo referente al desempeño laboral se alcanzó un 13.33 % para el nivel deficiente, para el nivel regular se obtuvo un 33.33 % y para el nivel eficiente se obtuvo un 53.33 %, dando a conocer que el Desempeño Laboral se realiza de manera eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local.

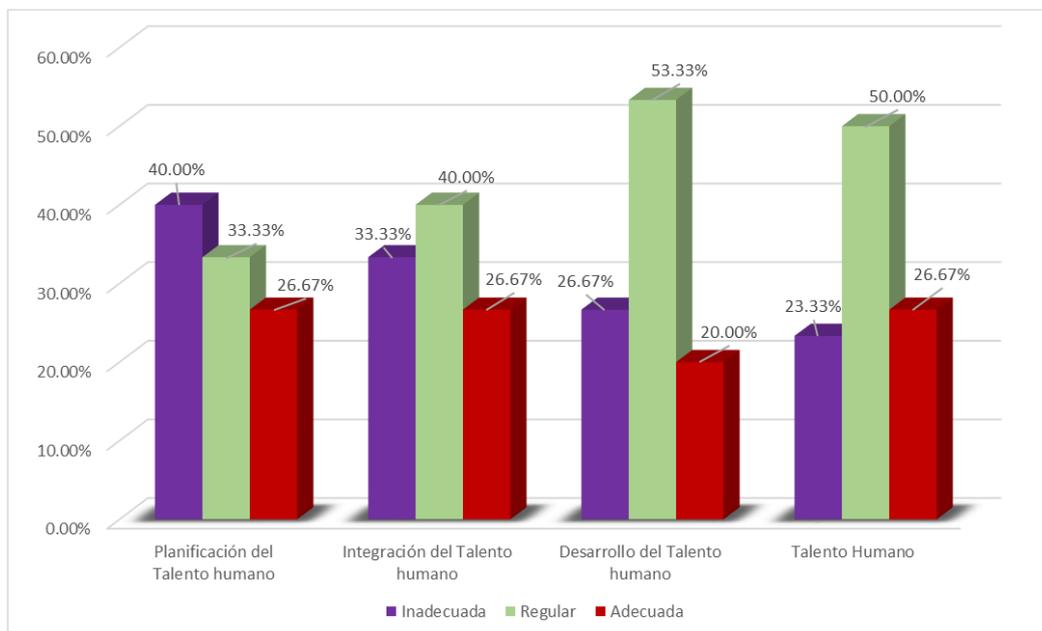


Figura 19: Gestión de Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018

En la figura se reflejan los resultados obtenidos para la variable Talento Humano y sus dimensiones, para lo cual se obtuvo para la dimensión planificación del talento humano, un 40.00 % para el nivel inadecuado, para el nivel regular se obtuvo un 33.33 % y para el nivel adecuado se alcanzó un 26.67 % resaltando con más alto puntaje el nivel inadecuado, esta información fue extraída a partir de la aplicación de los instrumentos para cada variable; en lo referente a la dimensión integración del Talento Humano se obtuvo un 33.33 % para el nivel inadecuado, para el nivel regular se alcanzó un 40.00 % y para el nivel adecuada se obtuvo un 26.67 %, para la última dimensión se obtuvo un 53.33 % para el nivel regular y para el nivel adecuado se alcanzó un 20.00 %, en lo referente a la variable de estudio se alcanzó un 23.33 % para el nivel inadecuado, para el nivel regular se obtuvo un 50.00 % y para el nivel adecuado se obtuvo un 26.67 %, dando a conocer que la Gestión del Talento Humano se realiza de manera regular en la UGEL de Chachapoyas.

### 3.5 Resultados de la Gestión del Talento Humano y la planificación en la UGEL Chachapoyas

Entrevista a los Funcionarios de la UGEL Chachapoyas respecto a la Gestión del Talento Humano y su relación con la planificación.

Tabla 02: Entrevista en la Dirección de la UGEL Chachapoyas

	Datos del entrevistado	Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
Nombre	Segundo Zumaeta Arista	Se realiza un perfil para cubrir un determinado puesto laboral	X		
		Existe una documentación del perfil para un puesto laboral	X		
		La gestión que se realiza en los documentos son los requisitos para los puestos son los ideales	X		
		Los requisitos son publicados de manera que cualquier aspirante pueda postular	X		
		Existen mecanismo de los programas de gestión del personal		X	
Cargo	Director	La gestión de personal en la UGEL es la adecuada	X		
		Existen recursos económicos asignados a la gestión del personal		X	
		La UGEL invierte en capacitar a su personal integración del talento humano		X	
		Los medios son adecuados cuando se solicita un personal nuevo en la UGEL	X		
		El proceso de reclutamiento es el adecuado	X		

Como se aprecia en la matriz de la entrevista realizada al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, se puede percibir que existe una planificación para la asignación de personal, pero que existe limitaciones en cuanto a los recursos económicos, y esto se refleja en una escasa capacitación del personal.

Tabla 03: Entrevista en el Área a de planificación de la UGEL Chachapoyas

	Datos del entrevistado	Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
Nombre	Rony Arturo Chuquizuta Torrejón	Se realiza un perfil para cubrir un determinado puesto laboral	X		
		Existe una documentación del perfil para un puesto laboral	X		
		La gestión que se realiza en los documentos son los requisitos para los puestos son los ideales	X		
		Los requisitos son publicados de manera que cualquier aspirante pueda postular		X	
		Existen mecanismo de los programas de gestión del personal	X		
Cargo	Jefe de Planificación	La gestión de personal en la UGEL es la adecuada	X		
		Existen recursos económicos asignados a la gestión del personal		X	
		La UGEL invierte en capacitar a su personal integración del Talento Humano		X	
		Los medios son adecuados cuando se solicita un personal nuevo en la UGEL	X		
		El proceso de reclutamiento es el adecuado	X		

Como se aprecia en la tabla, al igual que en el caso del Director el jefe del Área de Planificación también coincide que la principal limitante es el recurso económico sólo que en este caso adiciona que a esta carencia no existe mucha claridad a la hora de hacer las convocatorias y establecer los requisitos mínimos del puesto.

Tabla 04: Entrevista en el Área de Recursos Humanos de la UGEL Chachapoyas

	Datos del entrevistado	Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
Nombre	Flores Lindler Loja Maldonado	Se realiza un perfil para cubrir un determinado puesto laboral	X		
		Existe una documentación del perfil para un puesto laboral	X		
		La gestión que se realiza en los documentos son los requisitos para los puestos son los ideales		X	
		Los requisitos son publicados de manera que cualquier aspirante pueda postular	X		
		Existen mecanismo de los programas de gestión del personal		X	
Cargo	Jefe de Recursos Humanos	La gestión de personal en la UGEL es la adecuada		X	
		Existen recursos económicos asignados a la gestión del personal		X	
		La UGEL invierte en capacitar a su personal integración del Talento Humano			X
		Los medios son adecuados cuando se solicita un personal nuevo en la UGEL	X		
		El proceso de reclutamiento es el adecuado		X	

Para el caso del Jefe de Recursos Humanos la situación es diferente puesto que el desde su perspectiva considera que existe debilidades en la gestión de documentos, ello se refleja en una inadecuada gestión del personal y la falta de capacitación, coincidiendo con los dos anteriores que el principal problema se debe a la baja asignación de recursos económicos.

Tabla 05: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018

Correlaciones		
Desempeño Laboral		
Gestión del Talento Humano	Correlación de Person	0,696
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	27
<b>La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).</b>		

En la tabla se reflejan los resultados obtenidos para la correlación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018, obteniéndose un grado de correlación de  $r = 0,646$ , considerado como una correlación según la tabla de correlación de Pearson, además se evidencia una significancia de  $p = 0,000$  ubicado por debajo del nivel bilateral 0,01, lo cual asegura a un nivel de confianza del 99 % respecto a la correlación con un margen de error de 1 %.

### Prueba de hipótesis

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson por ser una muestra no paramétrica, el cual se detalla a continuación:

**Hi:** Existe relación directa entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018.

**H0:** No existe relación entre Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018.

a) Nivel de Significancia = 0.05

b) Población de investigación: 27 Colaboradores de la UGEL Chachapoyas.

c) Estadístico de Prueba:

La fórmula estadística del coeficiente de correlación de Pearson se detalla en las siguientes líneas:

$$r = \sqrt{\frac{(\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y}))^2}{\sum(X - \bar{X})^2 \sum(Y - \bar{Y})^2}} = 0.696$$

Donde:

Y: Gestión del Talento Humano

X: Desempeño Laboral

El valor proporcionado por el coeficiente de Pearson es 0.696 el cual tiene un valor positivo porque el nivel bilateral obtenido es 0,000, además al aproximarse a 1 se considera que es directa, por lo tanto, se afirma que existe una relación directa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018.

### **3.6 Propuesta de mejora: Desarrollo de estrategias – plan de acción**

#### **Factor 1: Autorrealización**

En el presente factor se ha evaluado la apreciación que tiene el colaborador, en este caso los colaboradores, con respecto a las posibilidades que el medio laboral le ofrece, ya sea en cuanto a desarrollo profesional o como perspectiva de futuro. En ese sentido, se debe aclarar que en este factor se presentan dos situaciones. Por un lado, los colaboradores consideran que si no fuera por ellos que tratan de autogenerarse actividades que les permitan sentir un desarrollo y avance, la institución no les proporciona ninguna herramienta para su desarrollo profesional. La segunda situación es que los colaboradores tienen claro que, debido a la estructura, rubro y orientación de la organización, tratándose de servicios educativos, conocen que una línea de carrera no es viable en este tipo de organizaciones.

De acuerdo con lo expuesto, lo que los colaboradores consideran como autorrealización es que la institución pueda facilitarles opciones de desarrollo profesional en cuanto a seguir estudios adicionales relacionados a su actividad, especializaciones y capacitaciones constantes en diversos aspectos, no solo

tecnológicos (temas de gestión, pedagógicos, de estructura, entre otros), de manera que puedan transmitir conocimiento dentro del plano educativo.

Con la problemática explicada, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor:

**Objetivo 1:** Capacitar a los docentes de acuerdo a las necesidades de la institución educativa.

**Acciones:**

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes: Como Unidad de Gestión Educativa Local, lo primero que deben realizar es la identificación del tipo de capacitaciones que los colaboradores requieren; no todos se encuentran en el mismo nivel académico; por lo tanto, no podría darse un mismo tipo de capacitación para todos. Así, se reducirían las brechas existentes entre ellos, pudiendo después lograr cierta homogeneidad y de esa manera, facilitar capacitaciones a nivel general.
- ✓ Elaborar un programa de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la institución: Esta acción se ejecutaría una vez concretada la primera. Al contar con un programa de capacitaciones, ya sea por nivel académico o por especialidad, estas deben enfocarse de acuerdo a lo que pretenda la institución. Una vez logrado ello, se debe trabajar con todos los colaboradores con respecto a habilidades de gestión y toma de decisiones.
- ✓ Crear mecanismos para solventar costos de capacitación según el tipo de curso o especialización: Como una institución que proporcionaría diferentes tipos de capacitaciones y/o cursos de especialización en favor de sus colaboradores, se considera necesario que pueda pactar convenios o alianzas estratégicas con otras instituciones para efectos de poder cubrir en términos económicos el dictado de estas. De igual forma, con los colaboradores se puede establecer convenios de permanencia y/o de aplicación de lo aprendido en las diferentes capacitaciones llevadas en pro de generar mejoras para la organización. Asimismo, la institución podría ofrecer un curso o especialidad al colaborador con mejor desempeño en reconocimiento a su esfuerzo, asumiendo el costo total. Solo se beneficiará un colaborador (el mejor de su área o nivel) y una vez capacitado tendrá la obligación de proporcionar lo aprendido al resto de sus compañeros de trabajo (efecto multiplicador).

### **Viabilidad de la propuesta**

Se considera que las acciones presentadas como estrategias de intervención para mejorar el factor de autorrealización en la institución son viables en su totalidad, ya que para identificar necesidades y elaborar un programa específico, más allá de un esfuerzo en común por parte de los directivos para lograr concretar a dónde se quiere llegar con los colaboradores, no se necesita de mayor implementación, sobre todo tomando en cuenta que los directivos cuentan con estudios superiores que les pueden facilitar la concreción de los programas mencionados.

En ese sentido, para que las propuestas sean concretables se requiere de esfuerzo y dedicación por parte de los dirigentes de la organización o, en su defecto, formar un equipo de especialistas incluyendo a los docentes para que puedan generar y concretar lo planteado. Respecto del impacto económico, si bien la organización necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la institución no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes (acción 1).

### **Factores 2 y 3: Condiciones laborales e involucramiento laboral**

En esta sección se explica lo que los colaboradores entendieron o tomaron como definición de ambos factores. Se considera que ambos deben ser referidos de forma simultánea, ya que los puntos críticos obtenidos se encuentran entrelazados. Es decir, se planeará un objetivo principal para la superación de los puntos críticos obtenidos de ambos factores, con acciones que permitirán lograr el cumplimiento del objetivo y la superación de los dos factores analizados.

En el factor de condiciones laborales se ha evaluado si la institución brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales para que los colaboradores puedan cumplir con las tareas encomendadas. Una vez aplicados los tres instrumentos utilizados con este factor en específico, todos arrojaron como punto crítico, urgente y prioritario solucionar la siguiente situación enfocada al aspecto remunerativo: Los colaboradores consideran no sólo que la remuneración que perciben es poco atractiva, sino que además no está conforme a las funciones, desempeño y/o logros de cada uno de ellos; es decir, los colaboradores han podido percibir que la organización no cuenta con escalas remunerativas, ni con una adecuada estructura salarial, ni tampoco con indicadores claros para otorgar

aumentos, premios y/o bonificaciones. El punto crítico más profundo en este factor es la mencionada línea arriba y lo que mayor insatisfacción laboral genera en los colaboradores de la organización, pues sobresalió este punto crítico. Se considera que puede ser superado con un claro objetivo y acciones reales. Asimismo, por involucramiento laboral se debe comprender toda aquella identificación que tienen los docentes con los valores organizacionales de la institución, así como también el compromiso para cumplir con sus actividades y generar el desarrollo de la organización educativa. En ese sentido, cuando los colaboradores han evaluado el involucramiento laboral que tienen con la institución educativa, resultó como factor crítico la poca participación que tienen los colaboradores en la elaboración de los objetivos; es decir, no se encuentran satisfechos con solo ejecutar, también tienen disposición para promover iniciativas propias en beneficio de la institución; sin embargo, sienten que no pueden hacerlo. Por lo tanto, es posible afirmar que los puntos críticos de ambos factores analizados se entrelazan y tienen varios aspectos en común; es por ello que para la superación de ambos se ha planteado el siguiente objetivo general.

**Objetivo 2:** Establecer bandas y estructuras salariales así como también incentivos por objetivos cumplidos.

**Acciones:** Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- ✓ Elaborar bandas salariales de acuerdo a las competencias de los colaboradores y al mercado en el que se desarrollan. Esta acción es la principal propuesta para efectos de poder superar la dimensión crítica descrita en el factor de condiciones laborales. Con la elaboración de bandas y estructuras salariales en favor de los colaboradores, se estaría generando no solo mayor sentido de equidad y distribución, sino que adicionalmente se estaría reconociendo los grados y/o títulos obtenidos por parte de los colaboradores. Asimismo, con la creación de una estructura salarial se tomaría en cuenta los años de permanencia en la institución, el nivel de especialización con el que cuenta cada colaborador, y se reconocería también el esfuerzo permanente de los colaboradores por cumplir con sus funciones. Asimismo, se debe tomar en cuenta lo que ofrece el mercado laboral en la provincia en el que se encuentra ubicada la institución. En ese sentido, una vez definida la estructura salarial

considerando todos los indicadores mencionados, se podría elaborar bandas salariales definiendo la posición de cada colaborador e incrementando sueldos en proporción a los resultados obtenidos; Así se evitaría también las argollas que dicen los participantes que existen entre los directivos con ciertos colaboradores, quienes reciben beneficios especiales o aumentos de sueldo sin respaldo técnico alguno.

- ✓ Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos. La idea de esta acción propuesta es que se lleve a cabo la ejecución de un programa de incentivos para beneficio de los colaboradores, los cuales serán otorgados efectivamente según el cumplimiento de sus propios objetivos, ya sea por el curso que tienen a cargo o como área o nivel al cual pertenecen. Con ello se generaría mayor satisfacción laboral, ya que se les estaría premiando o bonificando por sus logros, promoviendo de ese modo la superación del presente factor crítico en lo referente al factor de condiciones laborales.
- ✓ Elaboración de objetivos de gestión con participación de los colaboradores. Esta acción acompaña a la anterior, ya que los objetivos serían trabajados con los propios colaboradores para poder lograr un mejor entendimiento de los mismos y generar mayor participación e involucramiento por parte de ellos.
- ✓ Establecer cronogramas de atención a los colaboradores para brindarles feedback de sus objetivos. Al ejecutar esta acción propuesta se conseguiría ayudar al colaborador a reconocer si efectivamente está cumpliendo o no con sus propios objetivos propuestos, ya sea en su área o como colaborador general a cargo de un área en específico. De ejecutarse esta acción no solo se estaría generando retroalimentación en favor de los colaboradores, sino también se les estaría orientando en cuanto al cumplimiento de sus funciones y obligaciones, generando mayor satisfacción en ellos, sobre todo si estos resultados fueran tomados en cuenta para el aspecto remunerativo. Así, los colaboradores se sentirían más satisfechos en cuanto al sentido de justicia y equidad.
- ✓ Utilizar los resultados de evaluación de desempeño para el establecimiento del incremento salarial anual. En la organización desde el año 2015 se ha venido aplicando diferentes evaluaciones de desempeño con indicadores estrictamente laborales para evaluar justamente el desempeño de los colaboradores en todas las áreas y unidades. Lamentablemente, más allá de

que los resultados hayan podido generar cierto grado de satisfacción en quienes obtuvieron buenos resultados, estos no se han tomado en cuenta para mejorar la remuneración de los colaboradores que obtuvieron resultados positivos en su evaluación o viceversa.

- ✓ Elaboración de un programa que premie al colaborador del mes. La idea de la presente acción es promover el reconocimiento de los colaboradores en cuanto a su desempeño, puntualidad, proactividad y calidad de los servicios que prestan en los diferentes niveles y/o áreas que se desarrollan para que ellos sientan que sus logros están siendo tomados en cuenta por la dirección de la institución.

### **Viabilidad de la propuesta**

Las presentes acciones son concretables en un 100%, ya que más que una inversión en términos económicos, lo que se requiere es compromiso por parte de los directivos de la organización. Asimismo, se requiere de tiempo y esfuerzo para transmitir lo que realmente desea conseguir la organización con los colaboradores. Asimismo, si bien ciertas acciones propuestas requieren de una inversión económica, estas a un mediano plazo van a generar un retorno para la institución, debido a que, por ejemplo, al estructurar bandas salariales acordes al mercado y según lo indicado en las propuestas, disminuiría la rotación en cuanto a contratación de colaboradores, lo cual generaría mayor estabilidad con el equipo que se conforme y se podrían concretar mayores mejoras para la organización.

#### **Factores 4 y 5: Comunicación y supervisión**

El factor de comunicación ha sido la segunda dimensión en obtener un resultado que, a pesar de estar por encima de lo esperado con respecto a la evaluación del clima laboral, cuenta con ciertos matices que se enfatizará a continuación.

Se entiende la comunicación como aquel factor de percepción de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información que proporciona la organización, siendo esta pertinente para el buen funcionamiento de la institución como para la generación de buena atención al usuario. Bajo este orden de ideas, deben realizarse las siguientes precisiones.

Con respecto a la fluidez, los colaboradores han manifestado que la oportunidad que tienen ellos para comunicarse y obtener información por parte de los directivos es adecuada; es decir, existe la política por parte de los directivos de la organización de trabajar “a puerta abierta” dando a los colaboradores la oportunidad de que sean ellos quienes accedan a la información si así lo requieren.

Por otro lado, lo que se pudo rescatar de la aplicación de las entrevistas personales es que si bien existe una situación a favor en este factor para la organización, no deja de existir una situación crítica, la misma que se enfoca en la claridad, coherencia y precisión de la información que brinda la institución hacia los colaboradores. Es decir, dentro del factor comunicación resalta como situación crítica la poca o nula planificación de la organización para transmitir la información, pues de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores, existen reuniones de último minuto, contradicciones en el manejo de información y no llega la información de forma oportuna para todos, lo que genera dificultades en los colaboradores con relación a los usuarios. Asimismo, para el factor de supervisión se ha tomado en cuenta las apreciaciones que los colaboradores perciben respecto a la supervisión de la actividad laboral que desarrollan por parte de sus superiores, así como también con relación al apoyo y orientación que se les brinda para la realización de las tareas que forman parte de su desenvolvimiento diario. En este sentido, si bien con la aplicación de los instrumentos de evaluación los resultados en el factor supervisión no fueron del todo malos, existe también una situación crítica que

surgió a raíz de la aplicación de los otros dos instrumentos utilizados. Dicha situación se explicará con mayor precisión en los párrafos siguientes.

La situación crítica a describir dentro del presente factor se configura cuando los colaboradores manifiestan que no existe –por parte de los superiores– un reconocimiento expreso de los diferentes logros que alcanzan cada uno de ellos, lo que genera la sensación de que no existe supervisión o que no se les brinda un apoyo y una orientación necesaria; es decir, los colaboradores no logran identificar cuándo han cometido un logro y cuándo no.

De acuerdo con lo mencionado, se ha considerado agrupar estos dos factores, debido a que son puntos críticos en común; con la creación de un objetivo general y las propuestas de acciones concretas, es posible superar ambos factores para beneficio de la organización educativa. Bajo este orden de ideas, se ha planteado como objetivo principal, para superar las situaciones críticas de ambos factores, el siguiente objetivo.

**Objetivo 3:** Elaborar un plan de comunicaciones internas.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se sugiere la ejecución de las siguientes acciones a tomar en cuenta:

**Acciones**

- ✓ Programar reuniones semanales para comunicar actividades laborales y extralaborales. La idea de la presente acción es crear de manera formal canales de comunicación distendidos de los colaboradores con los directivos de la organización tanto a nivel grupal como individualmente, con la finalidad de que ellos puedan expresar algunas ideas y/o mejoras en beneficio de ellos y de la institución. Asimismo, con las ideas aceptadas se debería establecer responsables a cargo, plazos de ejecución y mostrar resultados.
- ✓ Crear un chat interno para comunicación entre colaboradores y directivos: Es necesario mencionar que la institución cuenta con un sistema de correos corporativos, el mismo que permite tener una comunicación interna e inmediata haciendo uso de internet entre colaboradores y también con los directivos. En ese sentido, la propuesta de esta acción es promover el uso de esta valiosa herramienta, ya que en la organización no se le está dando el nivel de importancia que merece. Con ello, se estaría plasmando un

mecanismo adicional para los colaboradores y directivos en cuanto a que la comunicación sea de manera más flexible entre todos.

- ✓ Establecer equipos de trabajo interniveles para realizar trabajos establecidos por la dirección. La idea de la acción propuesta es generar mayor integración entre los colaboradores; es decir; permitir que se agrupen de forma aleatoria y no necesariamente por empatía, años de antigüedad, por niveles o por áreas establecidas, sino que puedan formar equipos de trabajo, sea para organización de los diversos eventos que maneja la institución o para algún encargo específico de la dirección.

### **Viabilidad de la propuesta**

Se considera que cada una de las propuestas generará un impacto económico en la organización, además la ejecución de las propuestas sería el resultado de la consolidación de un equipo integrado, así como también una mejora en cuanto a las relaciones interpersonales y plasmando un estilo de comunicación, lo cual es directamente proporcional con la satisfacción laboral que todo ello generaría; no requiriendo en este caso mayor gasto o presupuesto, sino esfuerzo, dedicación y tiempo por quienes decidan ejecutar las acciones propuestas.

Tabla 06: Matriz de Gantt para la aplicación de las propuestas

Acciones Propuestas	Trimestre				
	I	II	III	IV	Cant.
Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes.	X				1
Elaborar un programa de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la institución.	X				1
Crear mecanismos para solventar los costos de capacitación según el tipo de curso o especialización		X			1
Elaborar bandas salariales de			X		1

acuerdo a las competencias de los colaboradores					
Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos				X	1
Establecer cronogramas de atención al colaborador para brindarle feedback de sus objetivos	X	X	X	X	4
Utilizar los resultados de evaluación de desempeño para establecer el incremento salarial anual				X	1
Elaborar el colaborador del mes	X	X	X	X	4
Programar reuniones semanales para comunicar actividades laborales o extralaborales	X	X	X	X	4
Crear un chat interno para comunicación entre colaboradores y directivos	X	X	X	X	4
Establecer equipos de trabajo interniveles para realizar labores establecidos por la dirección	X				1

## V. DISCUSIÓN

Dentro de las discusiones y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se discute con Guaigua, (2016) quien en su tesis titulada Modelo de gestión de talento humano para elevar el desempeño laboral de la empresa INGEMED ubicada en Guajala cantón Quito en el período 2015- 2016, concluye en la propuesta de un modelo que busca alcanzar la eficacia y eficiencia generadas de una mayor competitividad del talento humano basándose en el diseño de procesos que facilitaran en primera instancia establecer un proceso formal que garantice la captación del personal requerido y sobre todo retener al personal capaz de llevar al éxito a una organización ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal; en referencia a ello en la investigación realizada en la UGEL Chachapoyas se evaluó el desempeño en función a las dimensiones de condiciones personales, las características del trabajo, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral; para lo cual se evaluó en características de deficiente, regular y eficiente encontrando el mayor grado de deficiencia en las relaciones interpersonales como lo muestra la figura 18; de ello podemos decir que al igual que en la investigación realizada por Guaigua, (2016), se debe de incidir en el desempeño laboral basado en desarrollo del personal y en las relaciones interpersonales, esto mediante talleres de capacitación del personal.

Por otro lado con la investigación se pudo comprobar que existe una correlación significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de igual forma que en la investigación realizada por Figueroa (2017), en la Unidad de Gestión Educativa de Yungay, concluye que mantener una adecuada selección de personal que se encuentre capacitado, actualizado en los métodos de trabajo, conlleva a que su desempeño sea positivo y contribuya con la gestión que se realiza en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay. Así mismo Palomino (2017), En su tesis titulada Gestión del talento humano y trabajo en equipo I.E. N° 7213- UGEL 01-2016 concluye que existe correlación positiva alta y existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés de Villa El Salvador de Lima, 2016; esto de la misma forma se demuestra en la UGEL Chachapoyas mediante la correlación de Pearson el cual manifiesta un grado de significancia elevado de 0.696 el cual tiene un valor positivo como se evidencia en la tabla 05.

La tesis también discute con Durango, (2017) quien en su investigación titulada Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016 concluye que se hace necesario la implementación de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, con el fin de lograr la optimización del desempeño laboral de los trabajadores para convertirla en exitosa y competitiva la institución. Del mismo modo con la investigación si bien es cierto no se ha diseñado un modelo se plantea propuestas para la mejora de la gestión del talento humano, esto a fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas. Por su parte, Alva, (2017). En su tesis titulada Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276 de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2017. Concluye que el desempeño laboral de los trabajadores bajo el Régimen Laboral del D.L. 276 en la mayoría de los indicadores se encuentra en un nivel de desempeño bueno, es decir el personal administrativo tiene un nivel de desempeño favorable para la UNTRM. A lo que en el trabajo realizado en la UGEL Chachapoyas se puede decir que este también es favorable para la institución sin embargo se hace necesaria el fortalecimiento de sus capacidades mediante la capacitación y el empoderamiento.

## **VI. CONCLUSIONES**

Como conclusión en función a la relación de la planificación y la Gestión del Talento Humano se puede decir que la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas, realiza la planificación para el proceso de selección y adiestramiento del personal, sin embargo existe ciertas limitantes como son los recursos económicos que no permiten un adecuada gestión del talento humano; el mismo que se puede evidenciar en los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los funcionarios de la UGEL.

Los Colaboradores de la UGEL Chachapoyas en su mayoría se encuentran satisfechos y conformes en el cargo y el área donde actualmente se encuentran desempeñando sus funciones; por lo que se puede decir que existe un ambiente de trabajo adecuado, sin embargo existe la debilidad en cuanto a las relaciones interpersonales entre áreas, esto se debe a que cada trabajador esta siempre pendiente de su área mas no el de su entorno.

Como parte de la investigación también se planteó una propuesta de mejora con cinco factores tres objetivos y acciones a seguir para mejorar la Gestión del Talento Humano e incrementar la satisfacción laboral de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.

Se puede decir que existe una relación significativa entre las variables Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral esto debido a que cuando existe una buena Gestión del Talento existirá Desempeño del Colaborador, lo que se pudo contrastar mediante la prueba de hipótesis de la correlación de Pearson que arrojó 0.696 de significancia positiva.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda medir la satisfacción laboral de los colaboradores de manera permanente esto a fin de programar mejora en los incentivos y planificar acciones que conlleven a un fortalecimiento del personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.

Se recomienda a futuras investigaciones tener en cuenta la presente investigación a fin de complementar a la misma mediante otros indicadores de satisfacción laboral como clima organizacional y el análisis del entorno externo o usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas.

Se recomienda a los Funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas adoptar la propuesta para la mejora de la Gestión del Talento Humano, ya que esta no demanda mayor inversión y si se reflejará en los resultados ya que un colaborador satisfecho es un colaborador eficiente.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, R. (2017). Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276 de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2017. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión de talento humano, 3a Edición. México: McGraw-Hill.
- Delgado et al. (2009). Introducción a la administración 4a Edición. México: Thompson.
- Durango, M. (2017). Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016. Escuela de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. 178 pp.
- Figueroa, R. (2017). Talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de gestión educativa Local de Yungay – 2017. Maestría en Gestión Pública. Escuela de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú. 126 pp.
- Guaigua, J. (2016). Modelo de gestión de talento humano para elevar el desempeño laboral de la Empresa INGEMED ubicada en Guajala cantón Quito en el período 2015-2016. Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador. 177 pp.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill.
- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes. Maestría en Administración. Unidad Profesional Interdisciplinaria. Instituto Politécnico Nacional. México. 179 pp.

- Rodríguez, V, (2007). Administración moderna del personal. 7a Edición.  
México: Cengage Learning.
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional 5a,  
Edición. México: Prentice-Hall.
- Sánchez H. (1996). Metodología y diseños en la investigación científica.  
Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Sampieri, H. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

## IX. ANEXOS

### 8.1 Guía de entrevista para los funcionarios de la Unidad de Gestión educativa Local Chachapoyas (UGEL)

Fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Cargo del entrevistado:.....

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
Se realiza un perfil para cubrir un determinado puesto laboral			
Existe una documentación del perfil para un puesto laboral			
La gestión que se realiza en los documentos son los requisitos para los puestos son los ideales			
Los requisitos son publicados de manera que cualquier aspirante pueda postular			
Existen mecanismo de los programas de gestión del personal			
La gestión de personal en la UGEL es la adecuada			
Existen recursos económicos asignados a la gestión del personal			
La UGEL invierte en capacitar a su personal integración del talento humano			
Los medios son adecuados cuando se solicita un personal nuevo en la UGEL			
El proceso de reclutamiento es el adecuado			

Observaciones:.....

Gracias

## 8.2 Cuestionario sobre la Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral

Estimado Trabajador:

N° de encuesta:.....

El objetivo de realizar esta encuesta es conocer la Gestión del Talento Humano Y su Relación con el Desempeño Laboral de Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas. Le solicito su colaboración respondiendo a todos los ítems. Muchas gracias por su participación.

### DATOS GENERALES

Género: a) Masculino b) Femenino

Área donde labora:.....

Cargo:.....

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo evalúa usted las normas, reglamentos y procedimientos de acuerdo al área de trabajo?  
a) Excesivas b) Adecuadas c) Insuficientes d) No excesivas
2. ¿Cuánto es la experiencia laboral en su institución (UGEL Chachapoyas)?  
a) Mucho b) Adecuadamente c) Poca d) Nada
3. ¿Cuál es su apreciación respecto a la responsabilidad en el trabajo?  
a) Excesiva b) Ajustada a los requerimientos c) Deficientes d) No existe
4. ¿Cuál es su percepción cuando hace intercambio de experiencias personales?  
a) Muy amenazantes b) Amenazantes c) Poco amenazantes d) No se siente amenaza.
5. ¿Cuál es su apreciación respecto a la probabilidad de conducir al grupo?  
a) Muy retador b) Retador c) Poco retador d) No significa ningún reto
6. ¿Cuál es su grado de satisfacción frente al manejo de diferencias y a la resolución de conflictos en la UGEL?  
a) Muy satisfactoria b) Satisfactoria c) Poco satisfactoria d) No le satisface

7. ¿Cómo considera la cooperación y solidaridad entre miembros o colaboradores de la UGEL Chachapoyas
- a) Mucha      b) Regular      c) Escasa      d) Ninguna
8. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales en su dependencia?
- a) Muy agradable      b) Agradables      c) Indiferentes      d) Desagradables
9. ¿Cuáles fueron sus expectativas en función al trabajo que realiza?
- a) Mucha      b) Regular      c) Poca      d) Nada
10. ¿Cuál es su apreciación frente a los recursos que la institución pone a disposición de los colaboradores?
- a) Excesivas      b) Adecuadas      c) Deficientes      e) Muy deficientes

### **DESEMPEÑO LABORAL**

11. ¿Cómo califica el sistema de evaluación de su desempeño?
- a) Muy excesivo      b) Excesivo      c) Adecuado      d) Insuficiente
12. ¿Cuál es el grado de compromiso de los colaboradores con la Institución?
- a) Mucho      b) Regular      c) Poco      d) Nada
13. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas en relación a las condiciones personales?
- a) Deficiente      c) Regular      e) Eficiente
14. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas en relación a las características del trabajo?
- a) Deficiente      c) Regular      e) Eficiente
15. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas en relación a las relaciones interpersonales?
- a) Deficiente      c) Regular      e) Eficiente
16. ¿Cómo evalúa a los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas en relación al desempeño laboral?
- a) Deficiente      b) Regular      c) Eficiente

**Gracias.....**

### 8.3 Tabulación de los resultados obtenidos por los Trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas (UGEL).

PREGUNTAS																		
ENCUESTADOS	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO										DESEMPEÑO LABORAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL DE LA VARIABLE	11	12	13	14	15	16	TOTAL DE LA VARIABLE
1	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	33	2	4	3	3	1	2	15
2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	31	2	4	1	3	2	3	15
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	32	2	4	3	1	2	2	14
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	29	2	4	2	3	1	2	14
5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	29	2	3	3	1	2	1	12
6	3	3	3	1	4	4	3	4	4	3	32	2	4	1	2	1	3	13
7	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	32	2	4	3	2	1	3	15
8	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	32	1	3	2	3	2	3	14
9	3	3	3	4	3	3	4	4	3	1	31	2	4	3	3	2	2	16
10	2	2	3	4	4	2	3	3	4	3	30	2	4	3	2	1	3	15
11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	30	2	3	1	1	2	3	12
12	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	32	3	3	3	3	1	1	14
13	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	32	2	4	1	2	2	2	13
14	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	33	2	4	3	3	2	3	17
15	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	30	2	4	2	1	2	3	14
16	3	2	3	4	4	3	1	3	3	3	29	2	3	3	3	1	2	14
17	3	3	3	4	3	4	3	2	4	2	31	2	4	3	3	2	3	17
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	2	4	1	2	2	3	14
19	3	3	4	3	4	3	4	3	4	1	32	2	4	3	1	1	2	13
20	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	31	1	3	2	2	2	3	13
21	3	3	3	4	2	3	4	3	4	2	31	2	4	3	3	2	1	15
22	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	2	3	15
23	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	34	2	4	3	2	2	3	16
24	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	29	4	3	3	3	2	1	16
25	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	28	2	4	2	3	1	3	15
26	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35	2	4	3	2	2	2	15
27	2	4	3	2	1	4	4	3	4	2	29	2	4	2	3	2	2	15

