



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPROMISO**  
**ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE**  
**ABASTECIMIENTO Y PATRIMONIO DEL MINISTERIO**  
**DE AGRICULTURA, LA MOLINA - 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS**  
**GLOBALES**

**AUTOR:**  
**Bach. RUIZ HURTADO, MARIA DEL PILAR MARCELINA**

**LIMA-PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mg. MICHELL MENDEZ ESCOBAR**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG**  
**Presidente**

---

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
**Secretario**

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A mi padre, que desde el cielo siempre me ilumina cual estrella encendida, a mi madre, por sus grandes enseñanzas y su gran amor, a mis adorados hijos Kelly, Franchesca, Joshua y Daniel por ser mi motor, motivo y fortaleza.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por sus bendiciones y todo lo que me ofrece en la vida; con gratitud a mi Alma Mater, a mis maestros, que me impartieron conocimientos y enseñanzas para mi formación profesional. A mi asesor de tesis, quien con mucho profesionalismo y dedicación me orientó en el desarrollo y culminación de mi investigación.

## RESUMEN

La investigación denominada “Gestión de recursos humanos y compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020”. El objetivo de la investigación fue: determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

La metodología fue tipo básica, de diseño no experimental, transversal – correlacional. La muestra estuvo conformada por 67 trabajadores; se emplearon dos cuestionarios, uno sobre la gestión de recursos humanos, y el otro, sobre el compromiso organizacional, ambos cumplieron con los requisitos de validez y la confiabilidad. El método que se utilizó fue el hipotético deductivo, para el análisis de datos se aplicó estadística descriptiva y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Entre los resultados encontrados se evidenció que la gestión de recursos humanos se relaciona con el compromiso organizacional, en un nivel de correlación positiva media (Rho 0,406 y p-valor 0,001).

**Palabras claves:** gestión, recurso, humano, compromiso, organización.

## ABSTRACT

The research called "Human resources management and organizational commitment in the Supply and Heritage Directorate of the Ministry of Agriculture, La Molina - 2020". The objective of the research was: To determine the relationship between human resource management and organizational commitment in the Supply and Heritage Directorate of the Ministry of Agriculture, La Molina – 2020.

The methodology was basic type, non-experimental design, cross-correlational. The sample consisted of 67 workers; Two questionnaires were used, one on human resource management and the other on organizational commitment, both met the validity and reliability requirements. The method used was the hypothetical deductive one, descriptive statistics were applied for the data analysis and the non-parametric Spearman Rho test was used for the hypothesis test.

Among the results found, it was evidenced that human resource management is related to organizational commitment, with a mean positive correlation level (Rho 0.406 and p-value 0.001).

.

**Keywords:** Management, resource, human, commitment, organization.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| CARÁTULA .....                            | i         |
| ASESOR DE TESIS .....                     | ii        |
| JURADO EXAMINADOR .....                   | iii       |
| DEDICATORIA .....                         | iv        |
| AGRADECIMIENTO .....                      | v         |
| RESUMEN .....                             | vi        |
| ABSTRACT.....                             | vii       |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                | viii      |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                     | x         |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                   | xi        |
| INTRODUCCIÓN .....                        | xii       |
| <b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>14</b> |
| 1.1. Planteamiento del problema.....      | 14        |
| 1.2. Formulación del problema .....       | 16        |
| 1.2.1. Problema general.....              | 16        |
| 1.2.2. Problemas específicos.....         | 16        |
| 1.3. Justificación del estudio.....       | 17        |
| 1.3.1. Justificación teórica.....         | 17        |
| 1.3.2. Justificación práctica.....        | 17        |
| 1.3.3. Justificación metodológica .....   | 17        |
| 1.3.4. Justificación social .....         | 18        |
| 1.3.4. Justificación operativa .....      | 18        |
| 1.4. Objetivos de la investigación .....  | 19        |
| 1.4.1. Objetivo general.....              | 19        |
| 1.4.2. Objetivos específicos.....         | 19        |
| <b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>            | <b>20</b> |
| 2.1. Antecedentes .....                   | 20        |
| 2.1.1. Antecedentes nacionales.....       | 20        |
| 2.1.2. Antecedentes internacionales ..... | 22        |
| 2.2. Bases teóricas .....                 | 25        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1. Variable 01. Gestión de recursos humanos.....       | 25        |
| 2.2.3. Variable 02. Compromiso organizacional .....        | 43        |
| 2.3. Definición de términos básicos .....                  | 51        |
| <b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>                        | <b>56</b> |
| 3.1. Hipótesis de la investigación .....                   | 56        |
| 3.1.1. Hipótesis general .....                             | 56        |
| 3.1.2. Hipótesis específicas .....                         | 56        |
| 3.2. Variables de estudio .....                            | 56        |
| 3.2.1. Definición conceptual .....                         | 56        |
| 3.2.2. Definición operacional.....                         | 57        |
| 3.3. Tipo y nivel de investigación.....                    | 59        |
| 3.4. Diseño de la investigación.....                       | 60        |
| 3.5. Población y muestra del estudio.....                  | 61        |
| 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 63        |
| 3.7.1. Técnica .....                                       | 63        |
| 3.7.2. Instrumento .....                                   | 63        |
| 3.8. Método de análisis de datos.....                      | 67        |
| 3.9. Aspectos éticos .....                                 | 67        |
| <b>IV. RESULTADOS .....</b>                                | <b>68</b> |
| 4.1. Resultados descriptivos.....                          | 68        |
| 4.2. Resultados correlacionales .....                      | 75        |
| <b>V. DISCUSIÓN .....</b>                                  | <b>81</b> |
| 5.1. Análisis de discusión de resultados.....              | 81        |
| <b>VI. CONCLUSIONES .....</b>                              | <b>84</b> |
| <b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>                           | <b>85</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                    | <b>86</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>91</b> |
| Anexo 1: Matriz de consistencia .....                      | 92        |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización .....                | 94        |
| Anexo 3: Instrumentos .....                                | 96        |
| Anexo 4: Validación de instrumentos.....                   | 100       |
| Anexo 5: Matriz de datos .....                             | 105       |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos .....                                   | 28 |
| Tabla 2.  | Operacionalización de la variable 1: gestión de recursos humanos ....                                | 58 |
| Tabla 3.  | Operacionalización de la variable 2: compromiso organizacional .....                                 | 59 |
| Tabla 4.  | Distribución de la población.....  | 61 |
| Tabla 5.  | Resultado de la validez de contenido del instrumento gestión de recursos humanos .....               | 65 |
| Tabla 6.  | Resultado de la validez de contenido del instrumento compromiso organizacional .....                 | 65 |
| Tabla 7.  | Confiabilidad de los instrumentos de gestión de recursos humanos ...                                 | 66 |
| Tabla 8.  | Confiabilidad de los instrumentos de compromiso organizacional .....                                 | 66 |
| Tabla 9.  | Escala de interpretación de la confiabilidad .....   | 67 |
| Tabla 10. | Niveles de la variable compromiso organizacional .....   | 69 |
| Tabla 11. | Distribución de frecuencias de las dimensión integración de personas                                 | 70 |
| Tabla 12. | Distribución de frecuencias de las dimensión organización de personas ..                             | 71 |
| Tabla 13. | Distribución de frecuencias de las dimensión retención de personas .                                 | 72 |
| Tabla 14. | Distribución de frecuencias de las dimensión desarrollo de personas                                  | 73 |
| Tabla 15. | Distribución de frecuencias de las dimensión evaluación de personas                                  | 74 |
| Tabla 16. | Nivel de correlación y significancia de gestión de recursos humanos y compromiso organizacional..... | 75 |
| Tabla 17. | Nivel de correlación y significancia de integración de personas y compromiso organizacional.....     | 76 |
| Tabla 18. | Nivel de correlación y significancia de organización de personas y compromiso organizacional.....    | 77 |
| Tabla 19. | Nivel de correlación y significancia de retención de personas y compromiso organizacional.....       | 78 |
| Tabla 20. | Nivel de correlación y significancia de desarrollo de personas y compromiso organizacional.....      | 79 |
| Tabla 21. | Nivel de correlación y significancia de evaluación de las personas y compromiso organizacional.....  | 80 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Directrices a observar en la fijación de objetivos .....               | 31 |
| Figura 2. Ambiente interno y externo de la GRH.....                              | 33 |
| Figura 3. Niveles de percepción de la variable gestión de recursos humanos ..... | 68 |
| Figura 4. Niveles de percepción de la variable compromiso organizacional .....   | 69 |
| Figura 5. Niveles de percepción de la dimensión integración de personas .....    | 70 |
| Figura 6. Niveles de percepción de la dimensión organización de personas .....   | 71 |
| Figura 7. Niveles de percepción de la dimensión retención de personas.....       | 72 |
| Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión desarrollo de personas.....      | 73 |
| Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión evaluación de personas .....     | 74 |

## INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos en todas las instituciones o empresas, permite organizar bien los recursos y las funciones de los trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos previstos. Es importante porque es el vehículo de unión, entre la misión, visión, valores y con un rol protagónico de los trabajadores porque como recurso humano depende de ellos el éxito o fracaso de toda institución. Por esta razón, se debe buscar y mantener que los trabajadores estén motivados y comprometidos con la función que realizan. Esta gestión debe preocuparse por comunicar las políticas y el fomento de valores, con el propósito de mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores con la institución. Para que exista una buena gestión de recursos humanos y un compromiso organizacional es necesario alinear los objetivos de la institución con los objetivos de las personas que trabajan en ella, procurando siempre que la institución consiga sus objetivos mientras se garantiza el bienestar de todos los trabajadores, logrando así el equilibrio.

El propósito investigativo fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional, en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

En el primer capítulo el problema de investigación, se presentan el planteamiento del problema, su formulación, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo, el marco teórico, se presentan los antecedentes del estudio, las bases teóricas, y los términos básicos en las que se sustentan esta nuestra investigación.

En el tercer capítulo, el marco metodológico, se encuentran las hipótesis variables, la operacionalización de las mismas, tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de instrumentos de recolección de información, método de análisis de datos y los aspectos éticos.

Más adelante, se presentan los resultados de la investigación donde se presentan la validez y confiabilidad de los instrumentos, presentación y análisis de los resultados, y la discusión.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

A nivel internacional, la administración de recursos humanos siempre ha sido visto como un área tradicional y burocrática, netamente operativo, si bien es cierto, que en la actualidad, en un mundo globalizado, se ha cambiado la concepción del significado de recursos humanos en la búsqueda de la integración del talento humano y los objetivos de la organización; sin embargo, a pesar de los esfuerzos y políticas implementadas en las organizaciones, se requiere que sus estructuras organizacionales sean más flexibles a los cambios internos y externos para evitar el fracaso por falta de planificación y liderazgo, hoy en el día consideran a las personas como el capital humano o capital intelectual, recurso más importante de una organización, todavía se evidencia en la mayoría de las organizaciones, que prima el sentido lucrativo, cuyos objetivos prevalecen sobre los objetivos individuales de las personas para su crecimiento, desarrollo y estabilidad.

Chiavenato (2020) precisó:

La administración de recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. (p. 34)

En el Perú, al igual que en otros países de Latinoamérica, actualmente existe deficiencia en la gestión de recursos humanos, a comparación de otros países desarrollados, se diría que estamos en una etapa de reforma, de implementación, lo cual significa un gran reto, porque a pesar de contar con una legislación laboral amplia, éstas no se cumplen debido a la gran informalidad de las empresas en nuestro país.

Actualmente, en nuestro país, se observa que el sector público es netamente normativo, con alto grado de regulaciones y rigidez, que no permiten su rápida adaptación a los cambios y reformas en el sistema de administración de recursos

humanos, como es el caso de Servicio Civil – Servir, organismo rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, que desde su creación, el año 2008, hasta la fecha, aún no ha logrado que todas las entidades públicas adecúen su sistema de recursos humanos conforme a los lineamientos establecidos, así como tampoco ha logrado establecer un régimen laboral único y exclusivo para el personal que labora; es el caso, que en la actualidad, existen varios regímenes laborales como el 728 y 276 con diferentes características y beneficios, creando un desorden remunerativo en dicho sector, a ello se suma la Contratación Administrativo de Servicios – CAS D.L 1057, por espacios temporales, que son renovados mes a mes o por períodos cortos que no garantiza estabilidad, ni seguridad de continuidad en el trabajo que influye negativamente en el desempeño de los trabajadores y por ende la falta de identificación y compromiso organizacional con su entidad.

Robbins (1999), definió a el compromiso organizacional como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella, como uno de sus miembros”. (p.142)

Otro problema que aqueja a la gestión de recursos humanos, es la poca importancia que ponen las entidades públicas en la capacitación y desarrollo de su personal, que son lo más valioso que tienen, así como la falta de técnicas adecuadas para la selección del personal idóneo para cubrir un puesto, que deben ser de acuerdo con el perfil del puesto y del perfil de la persona a ser contratada.

Ahora bien, en el Ministerio de Agricultura al igual que otras entidades públicas, existe la necesidad de contar con personal idóneo y capacitado para que desarrolle las funciones y actividades programadas a nivel del sector, pero al no existir una política de gestión de recursos humanos acorde a nuestra realidad, se ven en la necesidad de contratar personal bajo la modalidad de servicios no personales (en el marco del Código Civil), a través de órdenes de servicios, es decir, personal que brinda servicios como proveedor del estado, cumpliendo funciones específicas de un personal de planta, establecidos en el ROF y MOF, desnaturalizando así el contrato.

Este tipo de contratación es muy frecuente en la administración pública, con la finalidad de soslayar las normas laborales, evitar la carga social que representa

la contratación formal del personal, conllevando a la alta rotación de personal que al no contar con estabilidad y/o contrato formal, van migrando de una entidad a otra en busca de mejores condiciones de trabajo como: remuneración, desarrollo profesional, clima organizacional, entre otros aspectos.

Por las razones expuestas, se buscó determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1 ¿Cuál es la relación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?

PE 2 ¿Cuál es la relación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?

PE 3 ¿Cuál es la relación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?

PE 4 ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?

PE 5 ¿Cuál es la relación entre la evaluación de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020?



### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

De acuerdo a lo mencionado por Bernal (2010), indica que “toda investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 106).

La investigación se justifica porque trata de esclarecer la situación actual y problemática de la gestión de recursos humanos y como incide en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, los resultados que se logren, servirán para implementar las medidas correctivas de las deficiencias que se presenten día a día en busca de una mejora continua; asimismo, se ha conocido el comportamiento de la gestión de recursos humanos de parte de la entidad y el comportamiento y compromiso organizacional por parte de los trabajadores.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Bernal (2010) señala que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo resuelve un problema o en su defecto aplica estrategias con la finalidad de resolverlo. (p. 106)

Respecto a la justificación práctica de la investigación, ha permitido identificar los problemas de la Dirección para la implementación de estrategias para la mejora continua en la gestión de recursos humanos destinados a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Oficina de abastecimiento y patrimonio, basados en las políticas y normativa de la institución.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

De acuerdo a Bernal (2010) quien señalo que, en investigación científica, la justificación metodológica debe realizar cuando lo que se está investigando, da inicio a un nuevo método, una nueva estrategia que permita generar nuevos conocimientos válidos y confiables” (p. 107).

La investigación se basó en las teorías que fundamentan los conceptos teóricos de las variables gestión de recursos humanos y compromiso organizacional, de tal manera que se pueda comparar lo teórico con los resultados de la investigación para establecer diferencias que han permitido formular recomendaciones, instrumentos y modelos de gestión de recursos humanos, a fin de mejorar la situación real de la investigación.

En ese contexto, la problemática planteada es pertinente y relevante para los trabajadores de la Dirección de abastecimiento y patrimonio, cuyos resultados han servido como una evaluación diagnóstica para la identificación de los problemas en la Dirección materia de estudio, para ser corregidas y proponer acciones, estrategias de mejora a favor de los trabajadores que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas de la entidad, es decir, para el beneficio de ambos actores involucrados.

#### **1.3.4. Justificación social**

Socialmente, se considera muy importante, porque con ello se permitirá establecer la correlación entre la variable gestión de los recursos humanos y la variable compromiso organizacional, para definir e implementar estrategias para la mejora continua en la gestión y correcta administración del capital humano de la Dirección de abastecimiento y patrimonio, manteniendo una estrecha relación con los trabajadores referido a sus deberes, beneficios, leyes laborales, incentivos, capacitaciones, etc., que generen en ellos, mayor competitividad, mejor desempeño laboral, identificación con la institución y compromiso con los objetivos del Ministerio de Agricultura y Riego. Así como también transmitiendo a la sociedad la importancia de pertenecer a ese gran sector del Estado,

Asimismo, servirá como fuente de información para futuras investigaciones relacionadas con el tema, y contribuirá con el desarrollo profesional de la autora.

#### **1.3.4. Justificación operativa**

Referente a la justificación operativa, podemos decir que tuvo como objetivo principal implementar y desarrollar mecanismos de análisis y evaluación de desempeño de los trabajadores, como una herramienta de gestión integral que

permita estimar el valor real del aporte del servidor público en el desarrollo de sus funciones y tareas encargadas.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

OG Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE 1 Determinar la relación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

OE 2 Determinar la relación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

OE 3 Determinar la relación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

OE 4 Determinar la relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina - 2020

OE 5 Determinar la relación entre la evaluación de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina – 2020

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Se tiene como antecedentes, investigaciones efectuadas con anterioridad a nivel nacional e internacional acerca de la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional; que han aportado significativamente para fortalecer la presente investigación respecto a las variables de estudio.

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Nieves, (2018) *Compromiso y su relación con el desempeño laboral en el personal de la empresa ADECCO PERU S.A.* (Tesis de maestría) Universidad de Piura. El objetivo del estudio fue establecer la relación entre el compromiso y el desempeño laboral, el estudio de la investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional de corte transeccional, la aplicación del cuestionario contó con una población de 221 trabajadores. Se obtuvo como resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,780$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación alta. Conclusión: en este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejore el compromiso cómo, mejorará el desempeño laboral del trabajador.

Cruz (2017) *Sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la oficina de gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Huancavelica* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Huancavelica. El objetivo de la investigación determinó la relación entre el sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la oficina de gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, con un enfoque metodológico de nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo y el correlacional. Población: contó 65 trabajadores. Resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,522$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza

la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación moderada. Conclusión: la oficina de gestión de recursos humanos debe mejorar los incentivos salariales para que los trabajadores se sientan satisfechos.

Castro (2016) *Gestión de recursos humanos y compromiso organizacional del personal de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016*. (Tesis maestría) Universidad César Vallejo. El objetivo fue determinar la relación entre la relación a través de la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional del personal de la Dirección Regional de Educación de Loreto, el estudio de la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo de estudio básico, por su profundidad la investigación fue de nivel correlacional, de diseño de investigación no experimental y de corte transversal, la población de estudio estuvo conformada por 150 trabajadores de la sede de la Dirección Regional de Educación de Loreto. La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo probabilístico aleatorio simple. La muestra fue de 108 trabajadores. La técnica y el instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario, con un resultado, donde existe una relación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016 ( $r_s = 0.840$ ,  $p = 0,000$ , menor que 0,05. Llegando a la conclusión que es necesario que la oficina recursos humanos programe cursos de capacitación profesional sobre temas acordes a sus labores que desempeñan, con la finalidad de que los colaboradores tengan mayores conocimientos y puedan desenvolver adecuadamente. Esto conllevará a que tener mayor autonomía y resolver adecuadamente los contratiempos que puedan tener.

Muñoz (2016) *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016*. (Tesis maestría) Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, el tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. la población estuvo formada por 20 trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos

Electoral, que por ser una población pequeña se consideró población censal; la técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios, con el siguiente resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,902$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación muy alta. Conclusión: lo que quiere decir que a una buena gestión de recursos humanos mejor será el desempeño de los trabajadores de la ONPE.

Morey (2019) *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores en la Ugel Bagua, Amazonas* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Ugel Bagua, Amazonas, el estudio fue de tipo básica de diseño no experimental correlacional de corte transversal. Población, la muestra contó con 80 trabajadores. Se aplicaron cuestionarios sobre la gestión de recursos humanos del autor Pérez (2014) y la satisfacción laboral de Palma (2005) ambos cuestionarios adaptados por el investigador, válidos y confiables para su aplicación a la muestra de estudio, teniendo resultado: la gestión de recursos humanos se relaciona directa ( $Rho=0,758$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con la satisfacción laboral de los trabajadores en la Ugel Bagua, Amazonas, se acepta la hipótesis alterna y la relación es alta. Conclusión: en este caso el signo positivo de la correlación indica que a una mayor gestión de recursos humanos mayor satisfacción de los trabajadores.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Carrasco (2017) La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas. (Tesis de maestría) Universidad Central del Ecuador. El objetivo es comparar el nivel de satisfacción existente entre el personal del departamento de operaciones Quito con el personal del departamento administrativo financiero en la organización Grúas Atlas con relación a la compensación laboral que esta ofrece, fue una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y explicativa, con un diseño no experimental. Se utilizó la encuesta como técnica básica para la

elaboración y aplicación de los cuestionarios. Población: contó 87 trabajadores, con un resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,790$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación alta. Conclusión: se llegó a la conclusión general que todo el personal de la organización se encuentra en un estado de indiferencia con niveles que tienden a la negatividad en relación a las compensaciones laborales que la organización ofrece entre ellas: horario y turnos de trabajo así como la accesibilidad a materiales de oficina, lo cual indica que la forma de manejo de beneficios e incentivos no está siendo la adecuada, datos que se ven reflejados en la productividad y eficiencia del personal, lo cual se recomienda como tema de una siguiente investigación.

Sánchez. (2016) Gestión de recursos humanos y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba Cochabamba Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba, Bolivia. La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de gestión de recursos humanos y su relación con la pedagogía del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba, con enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y explicativa, con un diseño no experimental. Se utilizó la encuesta como técnica básica para la elaboración y aplicación de cuestionarios dirigido a una población: que contó 102 trabajadores. Resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,540$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación moderada. Conclusión: se llegó a la conclusión general que se debe implementar un sistema de gestión de recursos humanos que permita mejorar la pedagogía en el núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba.

Prado (2015) Gestión de recursos humanos y desarrollo de los establecimientos privados (Tesis de maestría) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El objetivo de la investigación fue establecer las relaciones entre la gestión de recursos humanos y el desarrollo de los establecimientos privados, es una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional de corte transeccional. Se emplearon cuestionarios para medir la percepción de los

encuestados, la población de estudio contó con 67 trabajadores. Los resultados alcanzados según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,27$  0 con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que 0,05, en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación baja. Conclusión: se debe elaborar una guía para elaborar un departamento de recursos humanos, contiene un análisis y descripción del puesto del encargado de este departamento, así como una breve definición de la importancia de contar con un departamento de recursos humanos.

Pérez (2015) Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, (Tesis de maestría) Universidad de Valladolid España. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los recursos humanos y retención del capital humano estratégico, el autor aplicó el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional de corte transeccional, la población de estudio contó con 222 trabajadores. Resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,440$  con un valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que 0,05, en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación moderada, con la siguiente conclusión: refirió que los empleados estratégicos no hacen depender su permanencia en la empresa de las características de su puesto de trabajo, considerando el diseño de su puesto de trabajo como una condición básica de su relación de empleo que no supone un incentivo extra para su retención ni para su implicación afectiva con la organización. Igualmente, tampoco podemos pasar por alto la complejidad.

Enríquez. (2015). Análisis de la gestión de recursos humanos por competencias y su incidencia en el desempeño del personal administrativo (Tesis de maestría) Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2014, Tulcán – Ecuador”. El objetivo del estudio fue establecer la incidencia entre la gestión de los recursos humanos y retención del capital humano estratégico, la investigación fue realizada bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional de corte transeccional, orientada a una población que contó con 75 colaboradores, obteniendo como resultado: según el valor del coeficiente de correlación la rho de Spearman señala que  $r = 0,654$  0 con un



valor del sig bilateral de  $p = 0,000$ , menor que  $0,05$ , en ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), con una correlación alta. Conclusión: se aplican procedimientos de evaluación del desempeño que permiten conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución El desempeño del personal administrativo asistencial fue satisfactorio, pero es considerado el nivel mínimo aceptable de productividad, pero con el diseño de un modelo de gestión se buscó que este nivel de desempeño llegue a ser excelente.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable 01. Gestión de recursos humanos.**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Según Chiavenato (2017), precisó: “Cada vez más, la gestión de recursos humanos se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (p. 96).

Cuestas (2017), manifestó:

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (p. 1)

Amador (2015), indicó:

Las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. (p. 27).

Mondy (2010), manifestó “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4).

Werther y Davis (2008), indicaron:

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (p.8)

Con relación a la gestión de recursos humanos, debemos señalar que todos los autores mencionados coinciden y definen, que las personas que trabajan en las organizaciones son el capital más importante con que cuentan, y son las personas quienes contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales e institucionales; siendo necesario para ello que la organización canalice sus conocimientos, competencias, capacidades y habilidades de acuerdo con su perfil y puesto o lugar que ocupan en la organización, debiendo ofrecerles un ambiente adecuado de trabajo, cultura y clima organizacional favorable para motivarlos y lograr no solo mejorar su rendimiento eficiente y eficaz en el trabajo, sino también su desarrollo profesional y personal.

### ***2.2.1.2. Gestión de recursos humanos***

Chiavenato (2017), refirió:

Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la gestión de recursos humanos se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización. (p.96)

Actualmente la gestión de recursos humanos viene implementándose en todas las organizaciones para fortalecer el trabajo respecto al capital humano que

por muchos años permaneció relegado y considerado como un instrumento más en la producción de bienes y servicios, hoy en el día, los recursos humanos forman la columna vertebral de toda organización y merecen toda la atención para el crecimiento no solo del capital humano sino también de la organización.

#### **2.2.1.3. *Carácter situacional del área de gestión de recursos humanos***

Chiavenato (2017), refirió:

El área de GRH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional; del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles, A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ello, se debe el carácter situacional del área de GRH, que no se componen por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. (p.96)

La gestión de recursos humanos siempre permanece variable adaptándose a los cambios y evolución que dependen de técnicas internas y externas de la organización, los cuales determinan una adecuada gestión de recursos humanos, cuyos resultados pueden variar en el tiempo y coyuntura que se aplica debido a dichas técnicas, que van relacionadas directamente al cambio y evolución de las organizaciones así como a la modificación de su necesidad, constituyéndose en un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones a través de las personas, siendo recíproco para que las personas alcancen sus objetivos individuales.

#### **2.2.1.4. *El área de gestión de recursos humanos como proceso***

Chiavenato (2017), refirió:

Tiene un efecto en las personas y en las organizaciones, la manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas o auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. El

ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas, son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos, ejerce influencia en los demás. (p. 100)

El área de gestión de recursos humanos en una organización es la clave para la integración y desarrollo del personal, para ello debe realizar una adecuada gestión de selección, reclutamiento, remuneración del personal en función al perfil del puesto, que responda a la necesidad de la organización para el cumplimiento de sus objetivos y principalmente mantener fidelizado a su potencial humano.

**Tabla 1.**  
*Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos*

| PROCESO      | OBJETIVO  | ACTIVIDADES  |
|--------------|---|--|
| Integración  | Quiénes trabajarán en la Organización                         | Investigación del mercado<br>Reclutamiento de personas<br>Selección de Personas  |
| Organización | Qué harán las personas en la organización                     | Integración de las personas<br>Diseño de puestos<br>Descripción y análisis de puestos<br>Evaluación del desempeño  |
| Retención    | Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización | Evaluación de resultados<br>Remuneración y retribuciones<br>Prestaciones y servicios Sociales<br>Clima organizacional<br>Calidad de vida en el trabajo<br>Higiene y seguridad en el trabajo<br>Relaciones sindicales |
| Desarrollo   | Cómo preparar y desarrollar a las personas                    | Capacitación<br>Desarrollo organizacional  |
| Evaluación   | Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas             | Aprendizaje organizacional<br>Conocimiento corporativo<br>Creación y desarrollo de competencia<br>Banco de datos/sistema de información<br>Controles-Constancia-Productividad<br>Equilibrio social                   |

Fuente: Chiavenato 2017, Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos.

### **2.2.1.5. Función del área de recursos humanos**

Chiavenato (2017), refirió:

El papel del área de GRH deja de ser la simple conservación del status quo para transformarse poco a poco en el área de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas, competitivas y sostenibles. Y eso, requiere un papel

eminentemente innovador y estratégico en las organizaciones. Por otra parte, el área tiene que crear, agregar y capturar valor, buscar la excelencia operativa, mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de las organizaciones. La gestión de recursos humanos puede ofrecer todo esto, dependiendo de cómo se planifica, organiza, dirige, y supervisa el desempeño organizacional y garantizar el capital para hacerlo. (p.107)

Como se puede apreciar, las organizaciones requieren de una retroalimentación e innovación constante en la gestión de recursos humanos, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización, debiendo actualizarse y estar a la vanguardia de la globalización y sus cambios, para lo cual es importante contar con los recursos necesarios y sobre todo con personas que tengan los conocimientos, habilidades y competencias.

#### ***2.2.1.6. La gestión de recursos humanos con enfoque estratégico***

Por otro lado, Cuestas (2017), señaló:

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello, es necesario adoptar un sistema de GRH reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previa y determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. (p.2)

Los enfoques estratégicos de la gestión de recursos humanos es el proceso clave para el éxito de la gestión en una organización, el procedimiento clásico donde primaba la decisión del empleador y quedaba relegado el personal, quedó atrás, actualmente se cuenta con la concurrencia de diferentes disciplinas y la

participación activa de los empleados en las actividades y toma de decisiones de la organización, existiendo una mayor relación de correspondencia entre los empleados y la organización, hecho que minimizan los problemas internos y superan las dificultades.

#### **2.2.1.7. Estrategia organizacional**

Citado por Cuestas en su libro: R. Gárciga (1999), la estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia:

- a) La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios.
- b) De políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización.
- c) En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

#### **2.2.1.8. Definición y objetivo de la disciplina**

Asimismo, Amador (2015), señaló:

La “administración de recursos humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. Cada elemento tiene su peso y, su acción natural es la de atender a la persona en su estancia en el trabajo, independientemente de la actividad que se desempeñe pues todas tienen el mismo tratamiento. (p.30)

La administración de recursos humanos es la articulación entre las personas o colaboradores con la organización en observancia de la normativa vigente, lineamientos y políticas de la organización, siendo su principal función velar por el bienestar de las personas con la finalidad de lograr su máximo desempeño que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización en forma eficiente y eficaz.

### **2.2.1.9. Directrices a observar en la fijación de objetivos**

Amador (2015), señaló:

Ahora bien, pueden existir diferentes directrices en relación al objetivo primordial de esta disciplina: el de coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual, sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo por la importancia de la fijación de objetivos resulta pertinente al menos señalar directrices de tipo general susceptibles de observar adheridos a la misión, visión y estrategia de la organización. Precisos, realizables y plenamente identificables. (p. 31)

Es importante en toda organización, identificar y valorar al personal por sus capacidades, habilidades y conocimientos para asignarle el puesto adecuado de acuerdo a su perfil y desenvolvimiento, donde se desempeñen con eficiencia y puedan aportar significativamente en el desarrollo de las actividades programadas en el plan estratégico de la organización, así como en la solución de posibles problemas que puedan surgir en el cumplimiento de sus funciones, logrando un desarrollo sostenible en la entidad.



**Figura 1.** Directrices a observar en la fijación de objetivos  
Fuente: elaboración propia en base al tema.

### **2.2.1.10. Organización: factores internos y externos**

Amador (2015), señaló:

La organización es quien administra los recursos humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante el país de origen y en el mundo globalizado. Es imprescindible que esté establecida su misión (razón de ser) y visión (lo que espera) e igualmente sus valores organizacionales que norman la actuación dentro de ella: la estrategia general y en su caso las particulares que afirman los caminos a seguir, obtención y aplicación óptima de recursos económicos, materiales, humanos (propriadamente dicho) y técnicos. (p. 36)

Las instituciones públicas, como el Ministerio de Agricultura y Riego, son netamente normativas, con normas, políticas, lineamientos y procedimientos bien definidos establecidos por el Gobierno, por el sector y por la propia entidad, los mismos que responden a la misión y visión de la entidad alineados a su plan estratégico institucional, en esa misma línea, se colige que la gestión de administración de recursos humanos se realiza en estricto cumplimiento de dichas normas que son las que determinan una adecuada gestión articulada que regula el comportamiento tanto del personal como de la organización, que puede mejorar y ser más dinámica para lograr el compromiso del personal con la entidad y con sus funciones.

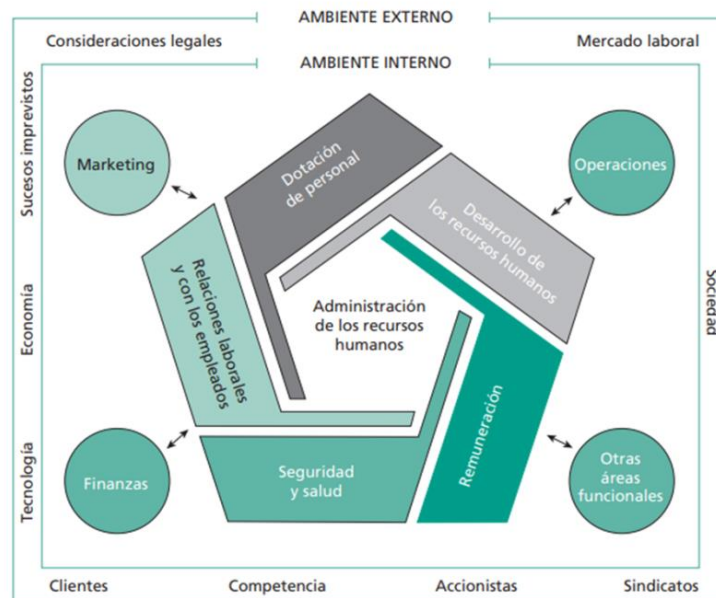
### **2.2.1.11. El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos – ARH**

Sobre el particular, Mondy (2010), precisó:

Un gran número de factores interrelacionados repercuten en las cinco funciones de la ARH que se identificaron anteriormente. Aquellos factores que se encuentran más allá de las fronteras de una organización y que



afectan a los recursos humanos de una empresa constituyen el ambiente externo. Con frecuencia, una empresa tiene poco control, si acaso, sobre la manera en la que el ambiente externo afecta a la administración de sus recursos humanos. Los factores externos incluyen consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada uno de estos factores, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la que se llevan a cabo las tareas de la ARH. (p.8)



**Figura 2.** Ambiente interno y externo de la GRH

Fuente: Mondy 2010, Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos.

### 2.2.1.12. Ética de los recursos humanos

Mondy (2010), manifiest:

Para aquellos que trabajan en la administración de los recursos humanos, es sumamente importante entender aquellas prácticas que son inaceptables y asegurar que los miembros de la organización se comporten de una manera ética al tratar con otras personas. La ética de los recursos humanos es la aplicación de los principios éticos a relaciones y actividades de recursos

humanos. El gerente de recursos humanos puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso significa mucho más que colocar carteles con los códigos de ética en las paredes. En vez de ello, ya que el principal trabajo de los profesionales de RH es tratar con las personas, deben ayudar a inculcar prácticas éticas dentro de la cultura corporativa. Necesitan ayudar a establecer un ambiente en el cual los empleados de toda la organización trabajen para reducir las deficiencias éticas. (pp.35-36)

El desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones y competencias del personal dentro de la institución, están reguladas por las normas pre establecidas, siendo imprescindible que el comportamiento tanto de los funcionarios y/o directivos de la entidad, así como el personal sean los más adecuados, con mucho profesionalismo y objetividad e integridad, cuyas acciones se vean reflejadas como parte de la cultura organizacional.

#### ***2.2.1.13. Objetivos fundamentales del administración de capital humano***

Werther, Davis y Guzmán (2014), definieron:

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que desarrollan. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se manifiestan de manera explícita, sino que forman parte de la cultura de la organización. En cualquiera de los dos casos , los objetivos guían la función de la administración del capital humano. Los objetivos de la administración del capital humano no solo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino también que deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento , y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra: objetivos corporativos, objetivos funcionales, objetivos sociales y objetivos personales.(p.6)

Los objetivos de la administración de recursos humanos en una organización son fundamentales, porque no solo están relacionados a la planeación, selección y reclutamiento del personal idóneo para alcanzar los objetivos y metas de la entidad, sino es mucho más amplio porque está orientado a propiciar la motivación del personal, ubicándolo en un puesto donde pueda desarrollar ampliamente sus conocimientos y habilidades con la finalidad de lograr su máximo desempeño laboral, identificación y compromiso con la institución; por ende, generar mayor productividad para la organización, así como la satisfacción de sus metas y necesidades personales del trabajador.

#### **2.2.1.14. Perspectivas de la administración de capital humano**

Werther, Davis y Guzmán (2014), definieron:

El objetivo de la actividad profesional del administrador de capital humano es contribuir al logro de las metas de la organización, con un máximo de eficacia, en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de capital humano existe para ayudar a los demás integrantes de la entidad. Su función no radica en dirigir la operación de la empresa, ni establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada, y por lo común restringida a funciones de asesoría. Para actuar con eficacia, los especialistas en capital humano deben contribuir de manera efectiva al éxito de la organización. Debido a la complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de capital humano. (p.40)

#### **2.2.1.15. Dimensiones de la variable 1, gestión de recursos humanos.**

##### **2.2.1.15.1. Dimensión 1. Integración de personas**

Según Chiavenato (2017), señala que:

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a las organizaciones del

talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo. (p. 112)

Es de precisar, que en esta dimensión podemos establecer un conjunto de indicadores, entre los cuales hemos elegido: planeación, reclutamiento y selección de personal, que es la fuerza de toda organización..

## **Indicadores**

### **1) Planeación del personal**

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (p.128)

### **2) Reclutamiento del personal**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.128)

### **3) Selección del personal**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar tres problemas básicos: (p.144)

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Adecuación del trabajo a la persona.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

### *2.2.1.15.2. Dimensión 2. Organización de personas*

Asimismo, Chiavenato (2017), precisa que:

Para las empresas, constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas el puesto es una de las principales fuentes de expectativa y motivación en la organización. Cuando las empresas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional. Siempre ocupan algún puesto. (p.172)

Es fundamental para las empresas determinar quien es la persona ideal para trabajar en la organización en función al puesto definido, el mismo que involucra aspectos intrínsecos y extrínsecos, en este caso, estudiaremos cuáles son los aspectos esenciales que debe contener la descripción del puesto.

#### **Indicadores**

##### **1) Descripción del puesto**

Chiavenato (2017), precisa que:

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (p.194)

##### **2) Evaluación del desempeño**

Chiavenato (2017), precisa que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

En resumen, la evaluación del desempeño es un proceso dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (pp. 210-211).

#### *2.2.1.15.3. Dimensión 3. Retención de personas*

Según Chiavenato (2017), manifiesta que:

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estandar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. (pp. 236-239).

## **Indicadores**

### **1) Remuneración**

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.(p.242)

Es así que podemos decir, que la remuneración es la retribución de la organización a las personas por su esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades en el cumplimiento de sus funciones, es la forma de motivar a que las personas se esfuercen por dar el máximo de su rendimiento, siempre en cuando sea equitativo, es decir sean bien recompensados y alcancen sus expectativas.

### **2) Prestaciones sociales**

Chiavenato (2017), manifiesta:

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.(p.272)

### **3) Higiene y seguridad:**

Desde el punto de vista del área de gestión de recursos humanos, la salud y seguridad de las personas representa una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan

que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. (p.284)

#### **2.2.15.4. Dimensión 4. Desarrollo de personas**

De otro lado Chiavenato (2017), determina que:

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo. En el fondo, los procesos de desarrollo consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales. En las organizaciones, las personas sobresalen por el ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo.

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir nuevas competencias, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos, abstracciones y apalancar el conocimiento corporativo. (p.324)

#### **Indicadores**

##### **1) Capacitación:**

Chiavenato (2017), determina:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinado trabajo o tarea. (pp.330-331)



## **2) Desarrollo personal:**

Chiavenato (2017), determina:

Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gestores también asumen cada vez más una parte mayor de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus equipos.

Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el conocimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación (en el nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (en el macroscópico). (pp. 352-353)

## **3) Desarrollo organizacional:**

Chiavenato (2017), determina:

El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización. El DO pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. (pp358-373)

### *2.2.1.15.4. Dimensión 5. Evaluación de las personas*

Según Chiavenato (2017), indicó:

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. (p.211)

## **Indicadores**

### **1) Sistema de información**

Chiavenato (2017), indicó:

El sistema de información de recursos humanos es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización. (p.388-389)

### **2) Control: proceso de auditoría de recursos humanos**

Chiavenato (2017), indicó:

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado.

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a las normas ya establecidas. Por tanto, el control funciona como un proceso con una secuencia de cuatro etapas: 1) Establecimiento de los estándares deseados, 2) Supervisión del desempeño, 3) Comparación del desempeño con los estándares deseados, y, 4) Acción correctiva si es necesario. (pp.378-380)

## **2.2.3. Variable 02. Compromiso organizacional**

### **2.2.3.1. Definiciones**

Meyer y Allen (1991), definieron el compromiso organizacional como un “estado psicológico que va a determinar la relación el trabajador con la organización en la que trabaja y que resulta en la decisión de este de continuar o terminar la permanencia en dicha organización”. (p. 61)

Dailey (2012), mencionó

El compromiso con la organización hace referencia a la coincidencia del empleado con los objetivos de la organización, así como a su interés en esforzarse en pro de la organización y su deseo de pertenecer a ella. El compromiso con la organización tarda más en desarrollarse que la satisfacción laboral, pero una vez formado, es más resistente a los cambios. (p.45)

Para Uribe (2014), quien señaló:

El compromiso organizacional es el “grado en el cual los valores y metas de los trabajadores son congruentes con los de la organización donde trabajan, lo cual propicia que ellos se comprometan con la organización”. (p. 79).

Araujo y Brunet (2012), respecto al compromiso organizacional precisaron:

“La competitividad sostenible de las organizaciones en la actualidad depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores.” (p. 9). Sostienen, además, el compromiso es un factor de aportación de valor a la competitividad de las empresas y, además, de forma sostenible en el tiempo. Es decir, en sintonía con la automotivación, el compromiso supone una fuerza automotriz permanente que hace que el colaborador funcione según sus propias convicciones y deseos alrededor de la organización y se encamine a la consecución y superación de sus objetivos personales, reduciendo el peso de la acción. (p-10)

Cohen (2003), definió:

El estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional. Al transcurrir el tiempo fueron ampliándose nuevos enfoques del compromiso, ya no tan centrados en los aspectos organizacionales, sino mirando hacia el puesto de trabajo o el grupo de trabajo, etc. (p. 23).

### ***2.2.3.2. Beneficio de la organización con el compromiso***

Según Dailey (2012), refirió:

Una vez que los empleados se identifican con los objetivos y los valores de la organización, es mucho menos probable que abandonen su empleo, incluso durante períodos de insatisfacción laboral (no se rinden y esperan que las cosas mejoren). Los empleados con mayor compromiso tienen un mejor desempeño, y usualmente se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos. Al participar del establecimiento de objetivos, establecen metas más ambiciosas y tienen una mayor tendencia a interpretar los objetivos de la organización en términos personales. Los empleados comprometidos son firmes defensores de los productos de los servicios y de las políticas de la firma. Está claro que muchas de estas ventajas corren el riesgo de desaparecer, en aquellas organizaciones que intentan mejorar su competitividad mediante la aplicación de downsizing, en vez de invertir en capacitación y desarrollar una fuerza laboral (aumentar el compromiso con la organización). (p.40)

Cuando el personal está plenamente identificado con los objetivos de la entidad y existe una retroalimentación permanente de la organización, sobre el desarrollo personal de las personas, se logra el compromiso de los trabajadores frente a su organización, uniéndolos lazos muy fuertes de gratitud, lealtad y fidelidad que permitirá que el personal permanezca en la empresa aun cuando la situación no sea favorable o existan dificultades, siempre apostando porque la situación mejore, desplegando el máximo de sus esfuerzos.

### **2.2.3.3. El contrato psicológico**

Dailey (2012), refirió:

Los dos elementos centrales que respaldan y mantienen el contrato psicológico (relación) entre el empleador y el empleado son: el compromiso con la organización y la participación en el trabajo. El tercer elemento es el conjunto de incentivos económicos que mantienen el carácter voluntario de esta relación. Hemos discutido cómo el compromiso con la organización y la participación en el trabajo del empleado se conforman como consecuencia de la creciente experiencia con su tarea y con la firma, por ejemplo, sus políticas, métodos y cultura. Al comienzo de cualquier relación laboral, el recién llegado no comprende completamente todos los detalles de la tarea y de la firma. Por lo tanto, el conjunto de incentivos económicos tiene un papel temprano e importante en su nivel de satisfacción laboral. A medida que acumula más experiencia y comodidad en la tarea y en la firma, los incentivos económicos de a poco van perdiendo importancia, y el compromiso con la organización y la participación en el trabajo se vuelven más convincentes y pertinentes. (p.42)

### **2.2.3.4. Modelos**

#### **1) Modelo unidimensional del compromiso.**

Según Delgado y Jaik (2017), señalaron:

El modelo de compromiso organizacional desarrollado por Porter, Mowday, Steers y Boulian (1974, como se citó en Patalano, 2008, p. 34) incurre únicamente en la relación afectiva del individuo con la organización. Este modelo ha sido considerado por varios investigadores y han abordado lo que percibían como dimensiones adicionales o tipos de compromiso que alcanzaría a predecir el comportamiento de una persona. (p.60)

## **2) Modelo bidimensional del compromiso organizacional.**

Delgado y Jaik (2017), señalaron:

Existen diversos modelos que vislumbran dos dimensiones del compromiso organizacional. Los investigadores Angle y Perry (1981, como se citaron en Patalano, 2008, p. 35) teorizaron que el compromiso organizacional envuelve tanto "el compromiso de valor" o lazo positivo con la organización, y "el compromiso de permanencia", el cual centralizó en la compensación económica entre la organización y el empleado. El modelo Bar-Hayim y Bermas (1992, como se citaron en Patalano, 2008, p.35) es parecido al modelo presentado por Angle y Perry, estos investigadores consideraron al compromiso como activo o pasivo. En este modelo, "el compromiso de valor" fue substituido por el término "compromiso activo", que se define como la identificación y participación con la organización y el "compromiso de permanencia" fue remplazado por el concepto de "compromiso pasivo". (p.61)

## **3) Modelo tridimensional del compromiso organizacional.**

Delgado y Jaik (2017), señalaron:

A partir del modelo de Angle y Perry los investigadores Penley y Gould (1988, como se citaron en Patalano, 2008, p. 36) desarrollaron su modelo incorporando conceptos de un modelo anterior de participación organizacional. Estos investigadores propusieron tres dimensiones del compromiso: compromiso calculador, compromiso perdido, compromiso moral.

La primera dimensión se asemeja al compromiso de permanencia propuesto por Angle y Perry (1981, como se citaron en Patalano 2008, p. 36). La segunda dimensión del compromiso se refiere a que el individuo permanece en la organización debido a la ausencia de otras alternativas. Finalmente, el compromiso moral, el cual, lo relacionan los investigadores con el compromiso de valor, esta dimensión involucra la aceptación e identificación del individuo con las metas de la organización. (p.61)

### **2.2.3.5. La relación entre recompensas y compromiso organizacional.**

Según Ivancevich et al (2006), manifestaron:

El compromiso con una organización supone tres actitudes:

- 1) una sensación de identificación con las metas de la organización,
- 2) una sensación de participación en las obligaciones organizacionales y 3) una sensación de lealtad hacia la organización.

Las investigaciones indican que la ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional. Quienes están comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y aceptar otros empleos. Además, los empleados comprometidos y muy especializados necesitan menos supervisión. Los procesos de control basados en una supervisión estrecha y rígida consumen tiempo y dinero. Las recompensas intrínsecas son en especial importantes para desarrollar el compromiso organizacional. (p.224)

Por lo que se colige que, un trabajador comprometido se identifica con los objetivos de la institución para alcanzar las metas de la organización, así como sus metas personales, cuando la organización satisface las necesidades de su personal ejerce una influencia significativa en su compromiso.

### **2.2.3.6. La justicia organizacional**

Ivancevich et al (2006), manifestaron:

La justicia organizacional —“procesos y procedimientos justos y apego a ellos, y percepción por parte de los individuos de que sus líderes son justos y sinceros, y que sus acciones se basan en la lógica y están fundamentadas”, también contribuye activamente a fomentar el compromiso. En un estudio se llegó a la conclusión de que “hay evidencias considerables que sustentan el vínculo entre la justicia procedimental asociada con las políticas organizacionales y el compromiso efectivo de los empleados.” En otro estudio se descubrió que la satisfacción con la comunicación bilateral en la organización contribuía al compromiso organizacional. En otro estudio más se concluyó que las aportaciones discrecionales que iban más allá de lo que exigía específicamente, la organización aumentaron conforme se

incrementaba la percepción de justicia organizacional. Los procedimientos y procesos justos comprendidos en los procedimientos conciliatorios son una forma obvia de justicia organizacional. Otra forma es permitir que los empleados participen en las decisiones pidiéndoles aportaciones y asegurándose de que entiendan por qué se toman. (p. 35)

#### ***2.2.3.7. Perspectiva del intercambio social***

Según Becker (citado en Hurtado 2017), precisó:

Que una persona se compromete por una decisión individual o propia, lo que conlleva a que haga inversiones aportando su esfuerzo. Eso le trae beneficios que le brinda la empresa, como: un buen seguro o una jubilación; por ello, dejar de trabajar significaría una pérdida. De esta forma, si un colaborador se compromete con su empresa, logrará alinear sus propios objetivos con los de la organización, llevando a cabo acciones extraordinarias en beneficio de la compañía. Esto se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso realizada bajo unas condiciones particulares afecta su reaparición. (p.14)

#### ***2.2.3.8. Perspectiva de atribución***

Becker (citado en Hurtado 2017), precisó:

De otro lado, Reichers (como se citó en Hurtado 2017), define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere, como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Esta perspectiva está vinculada a la dimensión de “ética del trabajo” propuesta por Morrow (citado en Hurtado 2017). Esta ética es definida por Varona (1993) como una responsabilidad que nace del interior del individuo y que lo impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo. (p.15)



### **2.2.3.9. Perspectiva psicológica**

Becker (citado en Hurtado 2017), precisó:

Además, dentro de esta perspectiva Mowday (citado por Hurtado 2017) define el compromiso con la organización como la “fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular”; que se caracteriza por i) el fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular ii) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y iii) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo. Así, los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella. (p.17)

### **2.2.3.10. Dimensiones**

#### *2.2.3.10.1. Dimensiones del compromiso organizacional*

Mayer y Allen (1994) citado por Blanco y Castro (2011) manifestaron:

#### **1) Compromiso afectivo**

“El lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja un apego exaltado al percibir la satisfacción de necesidades, especialmente las psicológicas y las expectativas” (p. 220).

Como se puede observar, está orientado a la fidelización del personal hacia su organización, es decir, a los lazos emocionales que surgen entre las personas y la organización, que gracias a la satisfacción de sus necesidades y expectativas las personas se sienten felices y orgullosos de pertenecer a la organización.

#### **2) Compromiso de continuidad**

Mayer y Allen (1994) citado por Leyva (2014) manifestó:

Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar

otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si este percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera la mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa. (p. 98).

Las personas que laboran en una institución se ven obligados a permanecer en ella, únicamente por los costos que representa su permanencia en dicha organización, que pueden ser emocionales, tiempo de permanencia, financieros y físicos, que los vincula creando un apego de necesidad que los retiene, y sienten recelo de buscar nuevas oportunidades por el temor de perderlo todo, se percibe la falta de correspondencia entre la organización y las personas.

### **3) Compromiso normativo**

Mayer y Allen (1994) citado por Leyva (2014) manifestó:

Que el compromiso normativo ha sido el menos estudiado de los componentes y sobre todo a nivel empírico. A decir de los autores, este componente surge a raíz de que el trabajador siente la obligación de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. Es decir, se argumentó que el compromiso normativo debía verse como la totalidad de presiones normativas de tipo cultural o familiar, interiorizadas para actuar de cierta forma compatible con las metas e intereses de la organización. (p. 92).

De lo citado, se desprende que el personal de una organización desde el momento de su ingreso está obligado a conocer y cumplir las normas y políticas de su organización, con la finalidad de no transgredirlas en el cumplimiento de sus funciones y competencias, hecho que genera un compromiso e identificación con su organización al conocer su marco normativo.

Asimismo, se siente comprometido porque no solo le vincula la parte normativa de la funcionalidad de la organización sino también aquellas normas que van directamente en beneficio del desarrollo y crecimiento personal del trabajador, que por ende conlleva a la satisfacción de sus necesidades, creando un fuerte lazo

de compromiso y lealtad a su organización. Como ejemplo podemos mencionar, las capacitaciones subvencionadas por la organización, hace que el trabajador se sienta en deuda y comprometido, y que a la vez contribuya con su desarrollo profesional.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Administración de los recursos humanos:** Wayne, R (2010), (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (p.4)

**Ausentismo:** Robbins (2009) se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. (p.28)

**Capacitación:** Chiavenato (2017) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan capacidades y competencias en función de objetivos definidos. (p.330)

**Capital humano:** Chiavenato (2017) es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. (p.32)

**Comportamiento organizacional:** Dailey (2012) es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización (p. 2).

**Compromiso Organizacional:** Robbins (2009) es cuando un colaborador desarrolla un apego hacia su puesto de trabajo, donde interviene y comparte características emocionales y laborales para llegar a diferentes objetivos sean individuales o grupales. (p. 79)

**Compromiso afectivo:** Robbins (2009) dedicación emocional a la organización y la creencia y compromiso con sus valores. (p.79)

**Compromiso para continuar:** Robbins (2009) valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. (p.80)

**Compromiso normativo:** Robbins (2009) obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. (p.81)

**Contrato psicológico:** Ivancevich et al (2006), contrato no escrito entre trabajador y empleador constituye una fuerza más. Desde la perspectiva del empleador, los empleados no tienen puestos eternos, ascensos o aumentos garantizados, ni la seguridad de que sus funciones laborales serán permanentes. Sin embargo, los empleadores más admirados consideran que la apertura, la integridad, el hecho de dar oportunidades y apoyar el crecimiento y desarrollo de sus empleados son prioridades importantes. (p.6)

**Control:** Chiavenato (2017) como función de la administración, forma parte del proceso administrativo de planear, dirigir y controlar. En este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar lo que se planeó, organizó y planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si ocurrieron desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. (p.378)

**Desarrollo:** Wayne, R (2010), implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. (p. 198)

**Desempeño Laboral:** Chiavenato (2000) está definido como el desenvolvimiento de un colaborador en su puesto de trabajo y lo que busca es llegar a cumplir con los objetivos trazados por la empresa. (p. 359).

**Encuesta:** Galindo (1998), es una técnica utilizada para adquirir información respecto a un conjunto de personas, es muy útil para crear soluciones a los objetivos y metas trazadas. (p. 277)

**Estrategia:** Gárciga (1999), la estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

**Evaluación:** Chiavenato (2017) es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo que lleva a nuevas auditorías, un nuevo planeamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. (p.362)

**Gestión:** Dailey (2012) es un conjunto de habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma (p. 3).

**Higiene laboral:** Chiavenato (2017) la salud y seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. (284)

**Involucramiento en el trabajo:** Robbins (2009) grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia.

**Lealtad:** Blackwell et al. (2002), es un valor que tiene un colaborador, y adquiere un sentimiento de fidelidad y respeto a su organización.

**Organización:** Lawrence y Lorsch (1972) es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. (p.3)

**Personas:** Chiavenato (2017) son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso tienen una enorme aptitud para el crecimiento. (p.353)

**Premio:** Wilson, J. (1971) o incentivo representa una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la

organización (decisión e participar) y, una vez dentro de esta, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). (p.196)

**Prestaciones sociales:** Chiavenato (2017) son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahórrales esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización. Representan un aspecto importante del paquete de remuneración. (p.272)

**Productividad:** Martínez (2007), actúa como un indicador que permite verificar si los recursos de una empresa se están utilizando adecuadamente; y esto se podrá observar en los resultados de la producción.

**Puesto:** Chiavenato (2017) es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. (p.172)

**Recursos humanos:** Chiavenato (2017) Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (p.81)

**Remuneración:** Chiavenato (2017) se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. (p.242)

**Satisfacción laboral:** Dailey (2012) la satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se correlaciona con la eficacia operativa y la ventaja competitiva. Puede predecir la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación de los empleados. (p.38)

**Seguridad laboral:** Chiavenato (2017) moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control de cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección,

adquisición distribución de una serie de prendas para el personal de ciertas áreas de la organización. (p.288)

**Toma de decisiones:** Ivancevich et al (2006), La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las probabilidades de que las decisiones sean de gran calidad. (p.18).

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG Existe relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE 1 Existe relación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

HE 2 Existe relación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

HE 3 Existe relación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

HE 4 Existe relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

HE 5 Existe relación entre la evaluación de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

#### **3.2. Variables de estudio**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

###### **3.2.1.1. Variable 1: *gestión de recursos humanos***

Maristany (2007) definió los recursos humanos como “la disciplina que estudia las relaciones de las personas en la organización, la relación mutua de las



personas y organizaciones las causas y consecuencias de los cambios en este ámbito y la relación con la sociedad” (p. 11).

La gestión de recursos humanos es muy importante en una organización, porque depende de las políticas y directrices implementadas que permitan fomentar una adecuada relación con los trabajadores, considerados como capital humano, si una empresa apuesta por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores logrará su permanencia, al encontrarse motivados y satisfechos con su organización, aspectos que influyen en la mejora del desempeño laboral que coadyuva al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

### **3.2.1.2. Variable 2: compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1994) citado por Leyva (2014) definieron:

El comportamiento organizacional como: “estado psicológico que caracteriza la incidencia entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una incidencia formal” (p.89).

Es la identificación del trabajador con su organización relacionada directamente con factores que influyen en la satisfacción de las necesidades, cumplimientos de normas y lazos fuertes de apego que conllevan al compromiso organizacional que se ve reflejado en el desempeño óptimo del personal que genera competitividad y crecimiento en la productividad de la empresa.

### **3.2.2. Definición operacional**

Según Hernández et al (2014), señala como definición operacional al conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable. precisa que la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable, asimismo señala que, cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (pp. 120-211)

### 3.2.2.1. Variable 1: gestión de recursos humanos

La variable gestión de recursos humanos fue evaluado de acuerdo con las dimensiones: i) Integración de personas, ii) Organización de personas, iii) Retención de personas, iv) Desarrollo de personas, y, v) Evaluación de las personas, para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de correlación de Spearman.

### 3.2.2.2. Variable N° 2: compromiso organizacional

La variable compromiso organizacional fue evaluado de acuerdo con las dimensiones: i) Compromiso afectivo, ii) Compromiso de continuidad, y, iii) compromiso normativo, para la prueba de hipótesis se utilizó la técnica de encuestas, teniendo como instrumento el cuestionario, y se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de correlación de Spearman.

## Operacionalización de las variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de la variable 1: gestión de recursos humanos*

| Dimensión                  | Indicador  | Ítems    | Escala y Valores   | Niveles y rangos  |
|----------------------------|--|----------|--|---|
| Integración de personas    | Planeación<br>Reclutamiento<br>Selección                           | 1 al 6   | Total desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)<br>Indeciso (3)<br>De acuerdo (4)<br>Totalmente de acuerdo (5) | Malo [28 – 64]<br>Regular [65–101]<br>Bueno [102 – 140] |
| Organización de personas   | Diseño de puesto<br>Análisis y descripción de puesto<br>Evaluación | 7 al 12  |  |   |
| Retención de personas      | Remuneración<br>Prestaciones sociales<br>Higiene y seguridad       | 13 al 18 |  |   |
| Desarrollo de personas     | Capacitación<br>Desarrollo personal<br>Desarrollo organizacional   | 19 al 24 |  |   |
| Evaluación de las personas | Sistema de información<br>Control                                  | 25 al 28 |  |   |

**Tabla 3.*****Operacionalización de la variable 2: compromiso organizacional***

| Dimensiones             | Indicadores  | Ítems                | Escala   | Nivel y/o Rangos                                  |
|-------------------------|--|----------------------|--|---|
| Compromiso Afectivo     | Lazos emocionales<br>Percepción de satisfacción                              | 1,4,7,10,12,13,14    | Siempre (5),<br>Casi siempre (4),<br>A veces (3)<br>Casi nunca (2)<br>Nunca (1). | Malo (21-48)<br>Regular (49-76)<br>Bueno (77-105) |
| Compromiso de Continuas | Pertenencia a la institución<br>Necesidades de trabajo<br>Opciones laborales | 2,8,9,15,16,17,18,19 |  |   |
| Compromiso normativo    | Evaluación de permanencia<br>Reciprocidad                                    | 3,5,6,11,20,21       |  |   |

**3.3. Tipo y nivel de investigación**

El tipo de estudio fue aplicada. Según Vara (2015), “llamada también práctica porque su finalidad es cambiar conductas en los sujetos de análisis en relación al conocimiento y posibles relaciones entre variables o constructos” (p.235). En ese contexto, podemos inferir que el propósito de la investigación aplicada, es resolver determinados problemas o planteamientos.

Para que la investigación aplicada sea eficiente, es imprescindible contar con una base de conocimientos previa, por lo que se construye frecuentemente a partir de la investigación básica; razón por la cual vamos a utilizar conocimientos, teorías, principios sobre los temas de la presente investigación, y va ser aplicada desde el momento en que se recolecta la información y se van a obtener resultados para plantear alternativas de solución al problema.

El nivel de investigación fue descriptivo correlacional porque describió las cualidades y características de las variables de estudio, así como también correlacional porque determinó la relación que existe entre las variables de estudio.

De otro lado Rodríguez (2011), define que, se caracteriza, especialmente, porque durante el desarrollo de la investigación no hay manipulación de las variables, se basa en la descripción de los fenómenos asociados con la población de estudio en determinado tiempo y se estiman las proporciones de una población que garantice los resultados a obtenerse.

En ese entendido, el nivel de investigación fue descriptivo, porque proporcionó datos a partir de la descripción de las variables, en el momento que se desarrolló la investigación sin manipular las variables de estudio, para obtener resultados que permiten validar las teorías existentes.

Ahora bien, conforme a lo citado por Rodríguez (2011), quien señala que, es el proceso que consiste en descubrir y evaluar las relaciones existentes entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto en particular, a fin de ser medidas; asimismo, permite saber cómo se puede relacionar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables.

Por lo que se colige que, de acuerdo con lo precitado, fue correlacional porque necesitamos establecer la relación entre las variables materia de investigación, con la finalidad de medir, cuantificar y analizar su vinculación entre ellas, precisando que las mediciones de las variables se realizan en función al mismo grupo de personas que participan en el estudio, a fin de saber el comportamiento de una variable respecto al comportamiento de la otra.

#### **3.4. Diseño de la investigación**

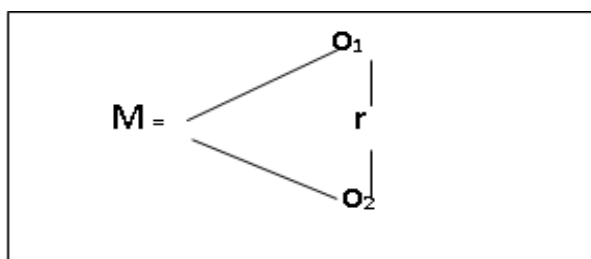
El diseño de la investigación fue no experimental, correlacional de corte transversal o transeccional. Según Vara (2015), porque “evalúa la relación entre dos o más variables, intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras” (p.237). En la investigación se relacionaron las dos variables: gestión de recursos humanos y compromiso organizacional.

Fue no experimental porque no se manipularon las variables, tan solo se describieron.

Fue correlacional porque se determinó la relación entre las dos variables.

De corte transversal, porque los cuestionarios se aplicaron una sola vez a los trabajadores, es decir se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único.

El diseño correlacional es el siguiente:



Donde:

M: Trabajadores

O1: Observación de la variable: gestión de recursos humanos

O2: Observación de la variable: compromiso organizacional

r: relación entre las observaciones de las variables

### 3.5. Población y muestra del estudio

Según Vara (2015), población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc) a investigar. (p,261)

El INEI (2012) señala que:

La población es cualquier conjunto de unidades o elementos claramente definido, en el espacio y el tiempo, donde los elementos pueden ser personas, granjas, hogares, manzanas, condados, escuelas, hospitales, empresas, y cualquier otro. Las poblaciones pueden ser finitas e infinitas. (p. 51)

La población estuvo conformada por 81 trabajadores de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina.

**Tabla 4.**  
*Distribución de la población*

| Institución                       | Total de trabajadores |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Ministerio de Agricultura y Riego | 81                    |

## Muestra

Vara (2015), muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional. (p,261)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012) señaló que: “la muestra es un subconjunto representativo de la población a partir del cual se pretende realizar inferencias respecto a la población de donde procede.” (p. 46).

La muestra de la presente investigación fue probabilística porque fue aplicada a un grupo definido de la población con las mismas probabilidades de ser seleccionados, a fin de calcular el tamaño o volumen del muestro se ha hecho uso de la fórmula estadística de proporción de las poblaciones finitas, correspondiente a la muestra aleatoria simple.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N = Población o universo

Z = Valor del nivel de confianza

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio

e = Porcentaje o margen de error

Los valores de la fórmula son los siguientes:

N= 81

Z= 95% --- 1,96

p= 50% --- 0,5

q = 50% --- 0,5

E= 5% --- 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{81*(1.96^2)*(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(81-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)}$$

n= 67

Como resultado de la aplicación de la fórmula, la muestra estuvo conformada por 67 trabajadores de la Oficina de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina.

### **Muestreo**

Es probabilístico, según Vara (2015), porque se calcula con anticipación cuál es la probabilidad de poder obtener las muestras que sean posible a partir de una población o universo (p.263). El tipo de muestreo que se utilizó fue el probabilístico aleatorio simple. Vara (2015), “todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra” (p.263).

### **Criterios de selección**

#### **1) Criterios de inclusión**

Ser trabajador de la Oficina de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina. Haber asistido y/ o laborado el día de la encuesta.

#### **2) Criterios de exclusión**

No haber asistido a la oficina, ni haber realizado trabajo remoto el día de la encuesta. No ser trabajador de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina.

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

#### **3.7.1. Técnica**

Se utilizó la técnica de la encuesta, que “consiste en responder las preguntas para obtener datos fiables y válidos” Vara, (2012, p. 299), estructurada en función a las cinco dimensiones de la variable 1 y las tres dimensiones de la variable 2; cuyo objetivo fue obtener información que aportara en la solución del problema de investigación y sirvan como base para futuras investigaciones.

#### **3.7.2. Instrumento**

Los instrumentos empleados fueron los cuestionarios sobre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional con sus respectivas dimensiones, indicadores e ítems.

## **1) Instrumento de gestión de recursos humanos**

El instrumento que se utilizó para medir la gestión de recursos humanos fue el cuestionario, cuenta con 28 ítems bajo la escala de mediación de cinco categorías, las cuales fueron: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3) casi nunca (2) nunca (1).

### **Ficha técnica**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Denominación:      | Gestión de recursos humanos                              |
| Autora:            | Morey (2019)   |
| Adaptado:          | Ruíz (2020)  |
| Objetivo:          | Medir la percepción sobre la gestión de recursos humanos |
| Administración:    | Grupal   |
| Tiempo:            | 40 minutos   |
| Nivel de medición: | Escala politómica  |

## **2) Instrumento de compromiso organizacional**

El instrumento que se utilizó para medir el compromiso organizacional fue el cuestionario. La escala empleada cuenta con 21 ítems. Este cuestionario fue trabajado bajo la escala de mediación de cinco categorías, las cuales fueron: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3) casi nunca (2) nunca (1).

### **Ficha técnica**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Denominación:      | Compromiso organizacional                              |
| Autores:           | Meyer y Allen (1991)                                   |
| Objetivo:          | Medir la percepción sobre el compromiso organizacional |
| Administración:    | Grupal   |
| Tiempo:            | 40 minutos   |
| Nivel de medición: | Escala politómica                                      |

### **Validez:**

Conforme a la definición de Hernández et al (2014), que define: la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. (p.200)



Se realizó mediante juicio de expertos, quienes validaron el cuestionario de las dos variables aplicado a los 67 colaboradores, para lo cual se contó con una escala de valoración de 1 a 5,

Como se muestra en la tabla 4 para la validez de contenido se utilizó el criterio de juicio de expertos, que es una técnica que consiste en someter a opinión de expertos los instrumentos diseñados para el objetivo propuesto.

**Tabla 5.**

*Resultado de la validez de contenido del instrumento gestión de recursos humanos*

| <b>Juez experto</b>              | <b>Validador</b> | <b>Resultado</b> |
|----------------------------------|------------------|------------------|
| Mg. Juan Manuel, Huamani Urpi    | Temático         | Aplicable        |
| Mg. Michel Jaime, Méndez Escobar | Metodólogo       | Aplicable        |

*Fuente:* Matriz de validación del instrumento.

**Tabla 6.**

*Resultado de la validez de contenido del instrumento compromiso organizacional*

| <b>Juez experto</b>              |            | <b>Resultado</b> |
|----------------------------------|------------|------------------|
| Mg. Juan Manuel, Huamani Urpi    | Temático   | Aplicable        |
| Mg. Michel Jaime, Méndez Escobar | Metodólogo | Aplicable        |

*Fuente:* Matriz de validación del instrumento.

De acuerdo con la tabla 4 y 5 el valor de calificación categórica de las variables gestión de recursos humanos y compromiso organizacional por los jueces expertos, señalaron que la validez de contenido es aplicable a la muestra de estudio.

**Confiabilidad:**

Para determinar la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto y con dichos resultados se procedió a construir una base de datos y para la determinación de la confiabilidad de dichos datos se aplicó coeficiente de Alfa de Cronbach, por tratarse de un instrumento para respuestas de tipo politómicas.

Para determinar los niveles de confiabilidad de nuestro instrumento utilizamos el programa SPSS donde medimos nuestras variables con sus respectivas dimensiones, a continuación, describiremos los resultados.

**Tabla 7.**

*Confiabilidad de los instrumentos de gestión de recursos humanos*

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |                       |           |              |
|--|-----------------------|-----------|--------------|
|  |                       | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
| Casos                                    | Válido                | 67        | 100,0        |
|  | Excluido <sup>a</sup> | 0         | ,0           |
| <b>Total</b>                             |                       | <b>67</b> | <b>100,0</b> |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Alfa de Cronbach</b>           | <b>N de elementos</b> |
| ,784                              | 28                    |

Según la tabla 6, para el instrumento gestión de recursos humanos, el coeficiente Alfa de Cronbach dio como resultado un valor de 0,784 el cual indica que el instrumento utilizado fue confiable (fuerte confiabilidad), este valor es obtenido tras el análisis de la población de 67 personas con 28 elementos del cuestionario.

**Tabla 8.**

*Confiabilidad de los instrumentos de compromiso organizacional*

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |                       |           |              |
|--|-----------------------|-----------|--------------|
|  |                       | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
| Casos                                    | Válido                | 67        | 100,0        |
|  | Excluido <sup>a</sup> | 0         | ,0           |
| <b>Total</b>                             |                       | <b>67</b> | <b>100,0</b> |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Alfa de Cronbach</b>           | <b>N de elementos</b> |
| ,735                              | 21                    |

Según la tabla 7, para el instrumento compromiso organizacional, el coeficiente Alfa de Cronbach dio como resultado un valor de 0,735 el cual indica que el instrumento utilizado fue confiable (alta confiabilidad), este valor es obtenido tras el análisis de la población de 67 personas con 21 elementos del cuestionario.

**Tabla 9.***Escala de interpretación de la confiabilidad*

| <b>Interpretación</b>  | <b>Escala</b> |   |      |
|------------------------|---------------|---|------|
| Alta confiabilidad     | 0.9           | a | 1    |
| Fuerte confiabilidad   | 0.76          | a | 0.89 |
| Moderada confiabilidad | 0.5           | a | 0.75 |
| Baja confiabilidad     | 0.01          | a | 0.49 |
| No es confiable        | -1            | a | 0    |

Fuente: Pino (1982). Estadística. Lima: INIDE

### **3.8. Método de análisis de datos**

El análisis descriptivo de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 24.0, los datos fueron tabulados para cada variable con sus respectivas dimensiones y para el análisis inferencial de los resultados se utilizó el Rho de Spearman.

### **3.9. Aspectos éticos**

La investigación se realizó bajo criterios y principios éticos. Se pidió autorización a la Directora de la oficina de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina para realizar la recolección de la información relevante para la investigación.

## IV. RESULTADOS

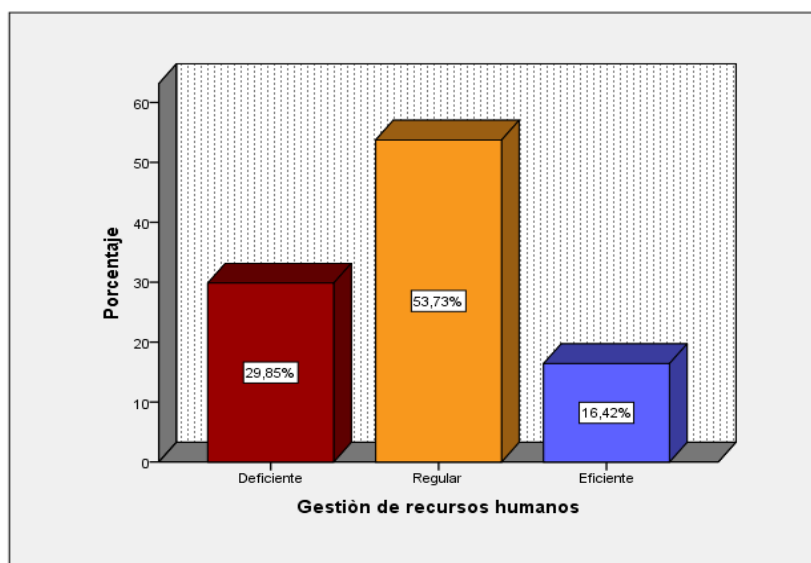
### 4.1. Resultados descriptivos

**Tabla 9.**

*Niveles de la variable gestión de recursos humanos*

| Recursos humanos |            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|------------|
| Válido           | Deficiente | 20         | 29,9       |
|                  | Regular    | 36         | 53,7       |
|                  | Eficiente  | 11         | 16,4       |
|                  | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



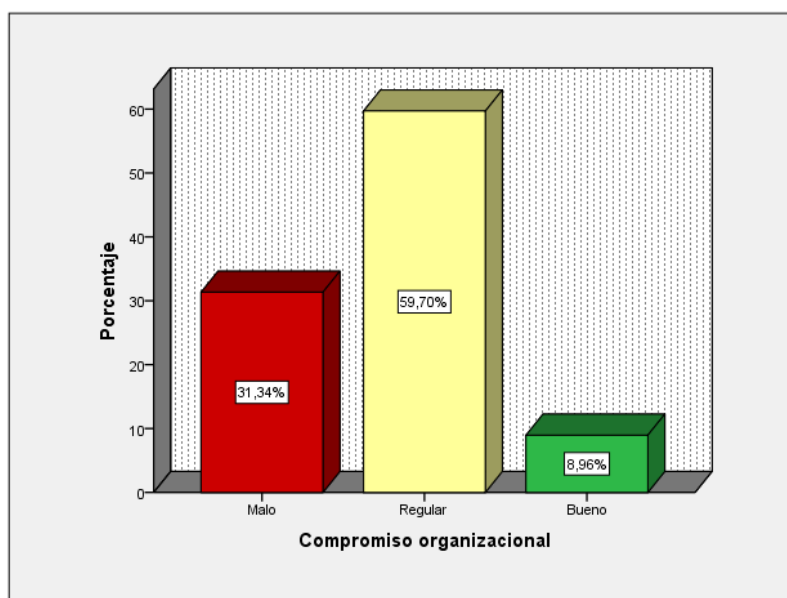
**Figura 3.** Niveles de percepción de la variable gestión de recursos humanos

En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de gestión de recursos humanos de los trabajadores del Ministerio estudiado, se tiene que el nivel de regular con un 53,7% correspondiente a 36 trabajadores, tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de eficiente que presenta el 16,4% (11 trabajadores), en cuanto al nivel deficiente este es de 29,9% (20 trabajadores).

**Tabla 10.**  
*Niveles de la variable compromiso organizacional*  
**Compromiso organizacional**

|        |         | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Malo    | 21         | 31,3       |
|        | Regular | 40         | 59,7       |
|        | Bueno   | 6          | 9,0        |
|        | Total   | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 4.** Niveles de percepción de la variable compromiso organizacional

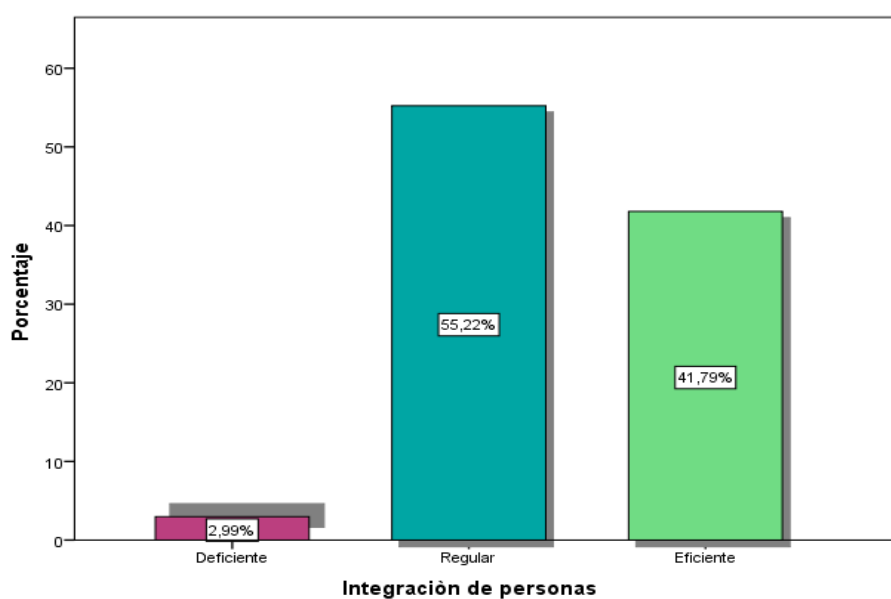
En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de compromiso organizacional en el Ministerio estudiado, se tiene que el nivel de regular con un 59,7% (40 trabajadores) tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de bueno que presenta el 9,0% (6 trabajadores), en cuanto al nivel de malo este es de 31,3% (21 trabajadores).

**Tabla 11.**

*Distribución de frecuencias de las dimensión integración de personas*  
**Integración de personas**

|        |            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Deficiente | 2          | 3,0        |
|        | Regular    | 37         | 55,2       |
|        | Eficiente  | 28         | 41,8       |
|        | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 5.** Niveles de percepción de la dimensión integración de personas

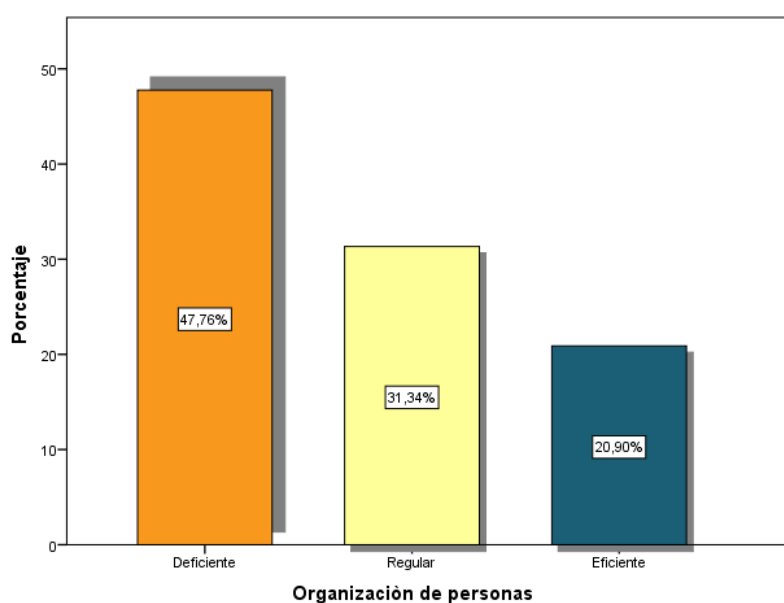
En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de integración de personas, se tiene que el nivel de regular con un 55,2% (37 trabajadores) que tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de eficiente que presenta el 41,8% (28 trabajadores), en cuanto al nivel deficiente, este es de 3,0% (2 trabajadores).

**Tabla 12.**

*Distribución de frecuencias de las dimensión organización de personas*  
**Organización de personas**

|        |            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Deficiente | 32         | 47,8       |
|        | Regular    | 21         | 31,3       |
|        | Eficiente  | 14         | 20,9       |
|        | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 6.** Niveles de percepción de la dimensión organización de personas

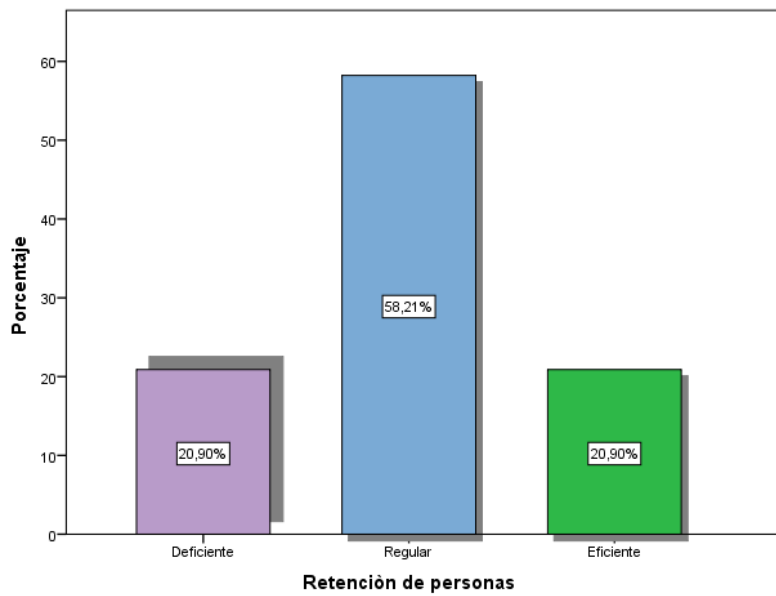
En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de organización de personas, se tiene que el nivel de regular con un 31,3% (21 trabajadores), con respecto al nivel de eficiente este presenta el 20,9% (14 trabajadores), en cuanto al nivel deficiente este es de 47,8% (32 personas).

**Tabla 13.**

*Distribución de frecuencias de las dimensión retención de personas*  
**Retención de personas**

|        |            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Deficiente | 14         | 20,9       |
|        | Regular    | 39         | 58,2       |
|        | Eficiente  | 14         | 20,9       |
|        | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 7.** Niveles de percepción de la dimensión retención de personas

En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de retención de personas, se tiene que el nivel de regular con un 58,2% (39 trabajadores) tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de eficiente que presenta el 20,9% (14 trabajadores), el mismo porcentaje del nivel deficiente.

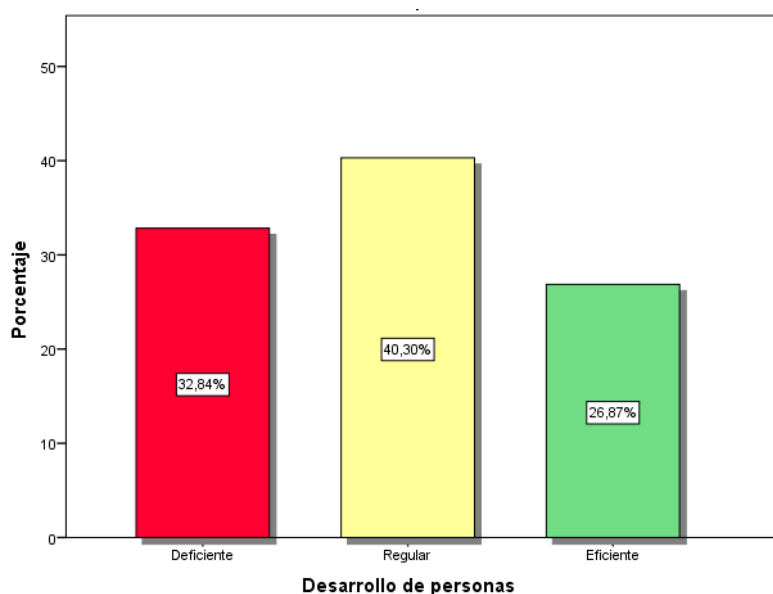


**Tabla 14.**

*Distribución de frecuencias de las dimensión desarrollo de personas*  
**Desarrollo de personas**

|        |            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Deficiente | 22         | 32,8       |
|        | Regular    | 27         | 40,3       |
|        | Eficiente  | 18         | 26,9       |
|        | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 8.** Niveles de percepción de la dimensión desarrollo de personas

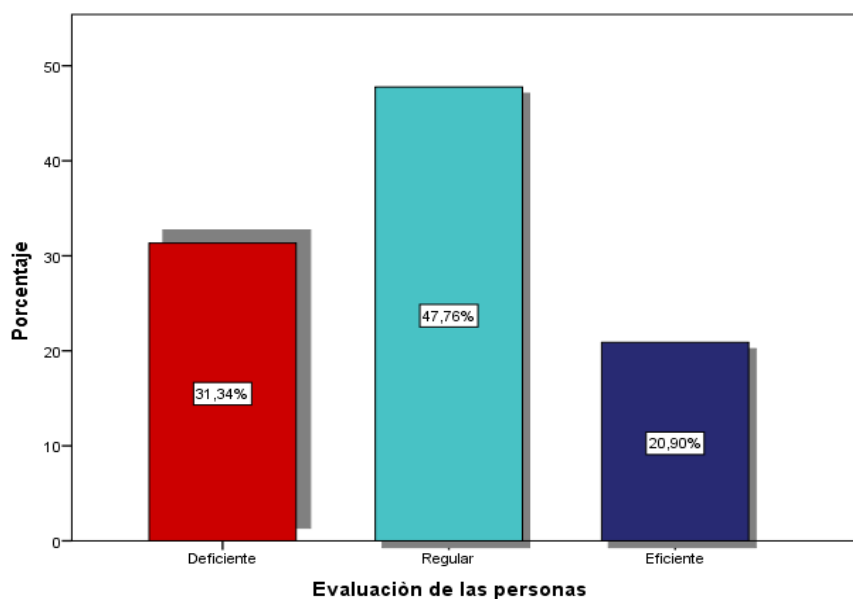
En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de desarrollo de personas, se tiene que el nivel de regular con un 40,3% (27 trabajadores) tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de eficiente que presenta el 26,9% (18 trabajadores), en cuanto al nivel deficiente este es de 32,8% (22 trabajadores).

**Tabla 15.**

*Distribución de frecuencias de las dimensión evaluación de personas*  
**Evaluación de personas**

|        |            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Deficiente | 21         | 31,3       |
|        | Regular    | 32         | 47,8       |
|        | Eficiente  | 14         | 20,9       |
|        | Total      | 67         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario propio



**Figura 9.** Niveles de percepción de la dimensión evaluación de personas

En los resultados que se aprecian en cuanto a los niveles de evaluación de personas, se tiene que el nivel de regular con un 47,8% (32 trabajadores) tiene el mayor porcentaje en comparación con el nivel de eficiente que presenta el 20,9% (14 trabajadores), en cuanto al nivel deficiente este es de 31,3% (21 trabajadores).

## 4.2. Resultados correlacionales

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general.

H0: No existe relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 16.**

*Nivel de correlación y significancia de gestión de recursos humanos y compromiso organizacional*

|                           |                             | Correlaciones              |                            | Gestión de recursos humanos | Compromiso organizacional |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman           | Gestión de recursos humanos | de                         | Coeficiente de correlación | 1,000                       | ,406                      |
|                           |                             |                            | Sig. (bilateral)           | .                           | ,001                      |
|                           |                             |                            | N                          | 67                          | 67                        |
| Compromiso organizacional | de                          | Coeficiente de correlación | de                         | ,406                        | 1,000                     |
|                           |                             |                            | Sig. (bilateral)           | ,001                        | .                         |
|                           |                             |                            | N                          | 67                          | 67                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 16, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0,406$ , lo cual significa, que la gestión de recursos humanos se correlaciona de manera positiva media con el compromiso organizacional, siendo el sig. bilateral  $p = 0.001$  el cual es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que si aumentamos la gestión de recursos humanos aumentará el compromiso organizacional de una forma moderada en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020 .

## 4.2.2. Prueba de hipótesis específicas.

### 4.2.2.1. Hipótesis específica 1

H0: No existe relación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 17.**

*Nivel de correlación y significancia de integración de personas y compromiso organizacional*

|                 |                           |                            | Correlaciones           |                           |  |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|--|
|                 |                           |                            | Integración de personas | Compromiso organizacional |  |
| Rho de Spearman | Integración de personas   | de                         | 1,000                   | ,277**                    |  |
|                 |                           | Coeficiente de correlación |                         |                           |  |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .                       | ,023                      |  |
|                 |                           | N                          | 67                      | 67                        |  |
| Rho de Spearman | Compromiso organizacional | de                         | ,277**                  | 1,000                     |  |
|                 |                           | Coeficiente de correlación |                         |                           |  |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,023                    | .                         |  |
|                 |                           | N                          | 67                      | 67                        |  |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0.277$ , lo cual significa, que el producto se correlaciona de manera positiva media con el compromiso organizacional, siendo el sig. bilateral  $p = 0.023$  el cual es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que existe correlación entre la integración de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020 .

#### 4.2.2.2. Hipótesis específica 2

H0: No existe relación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 18.**

*Nivel de correlación y significancia de organización de personas y compromiso organizacional*

|                 |                           | Correlaciones |                          | Organización de personas | Compromiso organizacional |
|-----------------|---------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Organización de personas  | de            | Coefficiente correlación | de                       | 1,000                     |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)         |                          | ,407**                    |
|                 |                           |               | N                        |                          | ,001                      |
|                 |                           |               |                          | 67                       | 67                        |
|                 | Compromiso organizacional | de            | Coefficiente correlación | de                       | ,407**                    |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)         |                          | 1,000                     |
|                 |                           |               | N                        |                          | ,001                      |
|                 |                           |               |                          | 67                       | 67                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 18, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0.407$ , lo cual significa, que el producto se correlaciona de manera positiva media con el compromiso organizacional, siendo el sig. bilateral  $p = 0.001$  el cual es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que existe correlación entre la organización de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

### 4.2.2.3. Hipótesis específica 3

H0: No existe relación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 19.**

*Nivel de correlación y significancia de retención de personas y compromiso organizacional*

|                 |                           | Correlaciones              |                            |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                 |                           | Retención de personas      | Compromiso organizacional  |
| Rho de Spearman | Retención de personas     | de                         | de                         |
|                 |                           | Coeficiente de correlación | Coeficiente de correlación |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | Sig. (bilateral)           |
|                 |                           | N                          | N                          |
|                 | Compromiso organizacional | de                         | de                         |
|                 |                           | Coeficiente de correlación | Coeficiente de correlación |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | Sig. (bilateral)           |
|                 |                           | N                          | N                          |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 19, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0.188$ , lo cual significa, que el producto presentaría una correlación baja, pero siendo el sig. bilateral  $p = 0,127$  el cual es mucho mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna la cual indica que no existe correlación entre la retención de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

#### 4.2.2.4. Hipótesis específica 4

H0: No existe relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 20.**

*Nivel de correlación y significancia de desarrollo de personas y compromiso organizacional*

|                 |                           | Correlaciones |                          | Desarrollo de personas | Compromiso organizacional |
|-----------------|---------------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo de personas    | de            | Coefficiente correlación | de                     | 1,000                     |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)         |                        | ,384**                    |
|                 |                           |               | N                        |                        | ,001                      |
|                 |                           |               |                          | 67                     | 67                        |
|                 | Compromiso organizacional | de            | Coefficiente correlación | de                     | ,384**                    |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)         |                        | 1,000                     |
|                 |                           |               | N                        |                        | ,001                      |
|                 |                           |               |                          | 67                     | 67                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 20, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0.384$ , lo cual significa, que el producto se correlaciona de manera positiva media con el compromiso organizacional, siendo el sig. bilateral  $p = 0.001$  el cual es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que existe correlación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

#### 4.2.2.5. Hipótesis específica 5

H0: No relación entre la evaluación de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

H1: Existe relación entre la evaluación de personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.

**Tabla 21.**

*Nivel de correlación y significancia de evaluación de las personas y compromiso organizacional*

|                 |                           | Correlaciones |                            | Evaluación de personas | Compromiso organizacional |
|-----------------|---------------------------|---------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Evaluación de personas    | de            | Coeficiente de correlación | de                     | 1,000                     |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)           |                        | ,491**                    |
|                 |                           |               | N                          |                        | ,000                      |
|                 |                           |               |                            | 67                     | 67                        |
|                 | Compromiso organizacional | de            | Coeficiente de correlación | de                     | ,491**                    |
|                 |                           |               | Sig. (bilateral)           |                        | 1,000                     |
|                 |                           |               | N                          |                        | ,000                      |
|                 |                           |               |                            | 67                     | 67                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 21, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r = 0.491$ , lo cual significa, que el producto se correlaciona de manera positiva media con el compromiso organizacional, siendo el sig. bilateral  $p = 0.000$  el cual es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que existe correlación entre la evaluación de las personas y el compromiso organizacional en la Dirección de abastecimiento y patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020.



## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

En cuanto a la hipótesis general, la gestión de recursos humanos se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,406 y p-valor 0,001). Al respecto. Morey (2019) señaló una correlación alta positiva debido a que hay una buena gestión de los recursos humanos que es causal de satisfacción por parte de los trabajadores, por el contrario, Cruz (2017) refirió una relación moderada que se debe crear un sistema de incentivos para que los trabajadores se sientan comprometidos con la institución, estos resultados difieren con los obtenidos porque nuestros resultados fueron medios porque sí existe en la organización un área que gestiona los recursos humanos pero existe poco compromiso de los trabajadores.

En cuanto a la hipótesis específica 1, la integración de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,277 y p-valor 0,023), siendo está la dimensión que presenta menos impacto sobre las demás. Para Carrasco (2017) los resultados son negativos debido a la falta de interés y compromiso de los trabajadores por mejorar las relaciones interpersonales debido a que no se sienten valorados en la institución lo que les genera insatisfacción laboral, sin embargo, Sánchez. (2016) señaló que se debe fortalecer el recurso humano y las relaciones sociales para que los trabajadores puedan trabajar en un clima laboral favorable para la institución, estos resultados difieren a los obtenidos porque si hay buenas relaciones sociales entre trabajadores lo que permite su compromiso con la institución.

En cuanto a la hipótesis específica 2, la organización de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,407 y p-valor 0,001). Los resultados de Prado (2015) fueron que hay una baja relación debido a que los trabajadores no se sienten comprometidos con la organización y no se sienten valorados, además, el área de recursos humanos no realiza una buena gestión lo que genera insatisfacción y poco compromiso, nuestros resultados evidenciaron que el Ministerio de Agricultura es una institución

sólida que depende del Estado Peruano y esto brinda seguridad y mayor compromiso por parte de los trabajadores que laboran en ella.

En cuanto a la hipótesis específica 3, la retención de personas no se relaciona con el compromiso organizacional ya que su p-valor es mayor a 0,05. Para Pérez (2015) hay una moderada relación con los trabajadores que son cambiados constantemente, no hay estabilidad laboral lo que se ve reflejado en su escaso compromiso con la institución, Prado (2015) llegó a la conclusión que hay una baja relación debido a que no se elabora un perfil y guía en el área de recursos humanos que contenga la descripción del puesto encargado, y esto no genere, despidos de forma constante, estos resultados difieren a los obtenidos debido a que cuando se contrata a los trabajadores por la modalidad CAS, éstos cuentan con una mayor estabilidad porque pasan por procesos de selección del personal que impide que se generen despidos arbitrarios constantes.

En cuanto a la hipótesis específica 4, el desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación medio ( $Rho$  0,384 y p-valor 0,001). Según Nieves, (2018), hay una alta relación debido a que si hay un compromiso bueno esto repercutirá en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, estos resultados fueron similares a los de Muñoz (2016) que también refirió una correlación alta debido a que si hay una buena gestión de los recursos humanos como su desarrollo personal, beneficiará a la institución porque los trabajadores mejorarán sus desempeños laborales. Estos resultados son diferentes a los obtenidos porque se realizan capacitaciones constantes a los trabajadores de planilla para que se desarrollen profesionalmente y mejoren su desempeño laboral dentro del Ministerio de Agricultura.

En cuanto a la hipótesis específica 5, la evaluación de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación media ( $Rho$  0,491 y p-valor 0,000), siendo la dimensión que más impacto tiene sobre las demás. Prado (2015) consideró una baja relación debido a que no se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, es por ello, que ellos desconocen sus debilidades a fortalecer y esto también repercute en su compromiso con la organización, en cambio, Cruz (2017) refirió una relación moderada no sólo se debe evaluar a los trabajadores sino también se debe crear un sistema de incentivos para que los trabajadores se

sientan comprometidos con la institución, estos resultados difieren con los obtenidos porque nuestros resultados fueron medios porque hay evaluaciones anuales cuando deberían ser permanentes para elevar el nivel de compromiso de los trabajadores que laboran en el Ministerio de Agricultura.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera. La gestión de recursos humanos se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,406 y p-valor 0,001).
- Segunda. La integración de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,277 y p-valor 0,023), concluyendo de que la integración de personas no tiene mucha relación con el compromiso organizacional.
- Tercera. La organización de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva media (Rho 0,407 y p-valor 0,001).
- Cuarta. La retención de personas no se relaciona con el compromiso organizacional ya que su p-valor 0,127 es mayor a 0,05.
- Quinta. El desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación medio (Rho 0,384 y p-valor 0,001).
- Sexta. La evaluación de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación media (Rho 0,491 y p-valor 0,000), siendo la dimensión que más impacto tiene sobre las demás.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Primera. A los directivos del Ministerio de Agricultura fortalecer el área de recursos humanos con la finalidad de potenciar el capital humano y elevar el nivel de compromiso de los trabajadores e identificación con la entidad.
- Segunda. A los directivos del Ministerio de Agricultura y Riego realizar talleres de integración que permita a los trabajadores fortalecer sus relaciones amicales con otros trabajadores y mejore el clima en la institución.
- Tercera. A los directivos del Ministerio de Agricultura realizar reuniones periódicas con la finalidad de ver el cumplimiento de los procesos administrativos de gestión de recursos humanos que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas institucionales coadyuvando al éxito de la institución.
- Cuarta. A los directivos del Ministerio de Agricultura incentivar y reconocer a los trabajadores por el esfuerzo desplegado y logros reflejados en resultados, a través de resoluciones de felicitaciones con el propósito de mejorar su desempeño laboral y su compromiso con la institución.
- Quinta. A los directivos del Ministerio de Agricultura realizar mayor número de capacitaciones a los trabajadores para que mejoren su desarrollo personal y profesional y por ende se sientan comprometidos con la labor que realizan dentro de la institución.
- Sexta. A los directivos del Ministerio de Agricultura fomentar una cultura evaluativa en los trabajadores sobre la necesidad de evaluar todas las actividades que se realizan dentro de la institución con la finalidad de encontrar falencias y fortalezas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio que brindan y su compromiso laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2013) *Administración general*. Un enfoque de la gestión empresarial. Lima. Mantaro.
- Amador A., (2015) *Administración de Recursos Humanos Su Proceso Organizacional*. México: Editorial Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arroyo, D. (2014) "*La Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de Personal en la Empresa Espartanos, Trujillo 2014*", (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo.
- Castro, D. (2016) *Gestión de Recursos Humanos y Compromiso Organizacional del personal de la Dirección Regional de Educación de Loreto*, (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo
- Chiavenato, I. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. (10ma edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cuestas A. (2017) *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. (Segunda Edición) Colombia: ECOE Ediciones.
- Dailey R. (2012) *Comportamiento Organizacional*. 2012 (7ma Edición). Reino Unido, Edinburgo, Escuela de Negocios de Edimburgo
- Hurtado M. (2017) Investigación "Bases conceptuales del compromiso organizacional. una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske y Michael T. Matteson. (2006) *Comportamiento organizacional*. (7ma Edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Jesús A. (2012) Montahud Ignasi Brunet Icart. *Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica*. 2012. 1era. Edición. Tarraçona.
- 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. Recuperado: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56f9cc985b4952105156b3c0&assetKey=AS:344771819261952@1459211416328>

- Bastardo, F. (2015) *Un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA* (Tesis de maestría) Universidad Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Venezuela.
- Carrasco (2017) *La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas.* (Tesis de maestría) Universidad Central del Ecuador.
- Cassini, R. (2014). *Definición de modelo de gestión-Qué es, Significado y Concepto.* (4ta ed.). Caracas: Editorial Romor.
- Chiavenato, I (2012) *“Introducción a la Teoría General de la Administración”.* México. 8ma. Edición. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones.* Edición. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Cruz, A. (2017) *Sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la oficina de gestión de recursos humanos del gobierno regional de Huancavelica* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Huancavelica.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2010). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGraw Hill.
- Daza, A. (2017) *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Delgado, S. y Ena, B. (2006) *Recursos humanos.* Tercera edición. Madrid: Internacional Thomson.
- Enríquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo* (Tesis de maestría) Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2014, Tulcán – Ecuador”.
- Estela, D. (2015). *Gestión del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo.
- Frías, M. (2014). *Gestión de personas y dinámica organizacional titulada: Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la*

- generación Y, . (Tesis de maestría) Universidad de Chile. Recuperado: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1) el 16 de abril del 2019.
- Galindo, L. (2014). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. Ed Trillas. 5ta Edición. México.
- Gómez L, Balkin D; Cardy R (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2008. ISBN: 9788483224021
- Grados, J. (2012). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México. Trillas.
- Guerrero, C. (2007) *Gestión administrativa y de recursos*. Fondo Editorial FACHSE. Univ. Pedro Ruíz Gallo. Chiclayo.
- Karami, A., Farokhzadian, J. y Foroughamer, G.(2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? Plos one. Recuperado de: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Koontz, H y Weihrich, H. (2014) "*Administración*". 14ava. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público*. México DF, ELIAC.
- Lawler, E (1973) *Effects of job redesign: A field experiment*. Journal of Applied Psychology, 3, 49-62.
- Leal, J. (2015) *Principios de la gestión administrativa*. S.A. Mcgraw-Hill /Interamericana de España. Recuperada de: <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>.
- Locke, E. (1984) *The nature and Consequences of job satisfaction*, en M.Dunnette (De). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally.
- López, J. (2011) *Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. México: Editorial LIMUSA.
- Maldonado, S; Ramírez, M; García, B. y Chairez, A.(2014) Compromiso organizacional de los profesores de una Institución Pública Conciencia Tecnológica, núm. 47, enero-junio, 2014, pp. 12-18 Instituto Tecnológico de



Aguascalientes Aguascalientes, México. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94431297002.pdf>

- Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Medellín, Colombia.
- Maristany J (2007): *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Juárez. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Maslow, A.H. (1943). *Motivation and personality* (3a ed.). New York, NY: Longman.
- McClelland, D. (1966), *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Mora, C. (1989). *Hacia una nueva teoría general de las organizaciones*. Carabobo, Venezuela: Mc Graw Hill.
- Morey, F. (2019) *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores en la Ugel Bagua, Amazonas* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Muñoz, M. (2016) *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Nieves, H. (2018) *Satisfacción y su relación con el desempeño laboral en el personal de la empresa ADECCO PERU S.A.* (Tesis de maestría) Universidad de Piura.
- Perea, J. (2010). *Gestión de recursos humanos: enfoques sistemáticos en una perspectiva global*. (Tesis de Maestría) Universidad nacional Mayor de San Marcos.
- Pérez, S. (2015) *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, (Tesis de maestría) Universidad de Valladolid España.
- Prado, C. (2015) *Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados* (Tesis de maestría) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Puchol L (2003): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Colombia. ISBN: 84-7978-580-2.
- Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman, M. (1992) *The situational occurrences theory of job satisfaction*. Human Relations, Vol. 45.

- Ramos,P. (2009) *Calidad de servicio en las instituciones públicas de Colombia*. (1ed). Colombia: Pinterfull
- Reyes, A. (2015). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. Ed. Limusa. México. 5ta. Ed.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. Séptima edición. México.
- Ruiz, J. (2015) *Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa*. 6ta.Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Sánchez, A. (2016) *Gestión de recursos humanos y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba Cochabamba* (Tesis de maestría) Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba, Bolivia.
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Editorial Macro, Lima, Perú.
- Wayne, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. (Décima primera edición) México: Pearson Education.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES   |  |              |  |   |
|--|---|---|---|--|--------------|--|---|
| <p><b>Problema General:</b><br/>¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b><br/>¿Cuál es la relación entre la <b>integración de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la <b>organización de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la <b>retención de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> | <p><b>Objetivo general:</b><br/>Determinar relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>Determinar la relación entre la <b>integración de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Determinar la relación entre la <b>organización de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Determinar la relación entre la <b>retención de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> | <p><b>Hipótesis general:</b><br/>Existe relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b><br/>Existe relación entre la <b>integración de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Existe relación entre la <b>organización de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Existe relación entre la <b>retención de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> | <b>Variable 1: Gestión de recursos humanos</b>                                |  |              |  |   |
|  |   |   | <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b> | <b>Escalas valores</b>   | <b>Niveles o rangos</b>   |
|  |   |   | <b>Integración de personas</b>  | Planeación<br>Reclutamiento<br>Selección                     | 1 al 6       | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>Alguna vez (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Deficiente [28 – 65]<br>Regular [66 – 103]<br>Eficiente [104 – 140] |
|  |   |   | <b>Organización de personas</b>   | Descripción del puesto<br>Evaluación                         | 7 al 12      |  |   |
|  |   |   | <b>Retención de personas</b>  | Remuneración<br>Prestaciones sociales<br>Higiene y seguridad | 13 al 18     |  |   |
| <b>Desarrollo de personas</b>  | Capacitación<br>Desarrollo personal<br>Desarrollo organizacional  | 19 al 24  |   |  |              |  |   |
| <b>Evaluación de las personas</b>  | Sistema de información<br>Control   | 25 al 28  |   |  |              |  |   |
| <b>VARIABLES E INDICADORES</b>   |   |   |   |  |              |  |   |
| <b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>   |   |   |   |  |              |  |   |
| <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>  | <b>Escalas valores</b>  | <b>Niveles o rangos</b>                                      |              |  |   |
| Compromiso Afectivo  | Lazos emocionales<br>Percepción de satisfacción   | 1,4,7,10,12,13,14   | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Malo (21-48)<br>Regular (49-76)<br>Bueno (77-105)            |              |  |   |
| Compromiso de Continuación   | Pertenencia a la institución<br>Necesidades de trabajo<br>Opciones laborales  | 2,8,9,15,16,17,18,19  |   |  |              |  |   |
| Compromiso normativo   | Evaluación de permanencia<br>Reciprocidad   | 3,5,6,11,20,21  |   |  |              |  |   |

|   |   |   |  |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|
| <p>¿Cuál es la relación entre <b>el desarrollo de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre <b>la evaluación de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020?</p> | <p>Determinar la relación entre <b>el desarrollo de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Determinar la relación entre <b>la evaluación de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> | <p>Existe relación entre <b>el desarrollo de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> <p>Existe relación entre <b>la evaluación de personas</b> y el compromiso organizacional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, La Molina, 2020</p> |  |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|

| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN  | POBLACIÓN Y MUESTRA  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  | ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL  |
|---|--|--|--|
| <p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>TIPO:</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL:</b><br/>Descriptiva<br/>Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b><br/>No experimental -<br/>Corte Transversal</p> <p><b>ENFOQUE:</b><br/>Cuantitativo</p> | <p><b>Población</b><br/>Estuvo conformada por 81 trabajadores del área de Logística del Ministerio de Agricultura, La Molina, año 2020</p> <p><b>Muestra:</b> Estuvo conformada por 67 trabajadores del área de Logística del Ministerio de Agricultura, La Molina, año 2020</p> | <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b><br/>Cuestionario para la gestión de recursos humanos</p> <p>Cuestionario para el compromiso organizacional<br/>Autores: Meyer y Allen (1991)</p> | <p><b>DESCRIPTIVA:</b> - Tablas de frecuencia<br/>- Figuras estadísticas</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:<br/> <math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman<br/> <math>d</math> = Diferencia entre los rangos (X menos Y)<br/> <math>n</math> = Número de datos</p> |

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

### Operacionalización de variable 1 Gestión de Recursos Humanos

| Definición conceptual  | Definición Operacional  | Dimensiones  | Indicadores   | Sistema Ordinal  | Técnica         | Instrumento         |
|--|---|--|---|--|-----------------|---------------------|
| <p>Maristany (2007) definió los recursos humanos como: "la disciplina que estudia las relaciones de las personas en la organización, la relación mutua de las personas y organizaciones las causas y consecuencias de los cambios en este ámbito y la relación con la sociedad" (p. 11).</p> | <p>La variable gestión de recursos humanos fue evaluado de acuerdo a las dimensiones: i) Integración de personas, ii) Organización de personas, iii) Retención de personas, iv) Desarrollo de personas, y, v) Evaluación de las personas.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración de personas</li> <li>2. Organización de personas</li> <li>3. Retención de personas</li> <li>4. Desarrollo de personas</li> <li>5. Evaluación de las personas.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección</li> <li>- Descripción del puesto</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Prestaciones sociales</li> <li>- Higiene y seguridad</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Desarrollo personal</li> <li>- Desarrollo organizacional</li> <li>- Sistema de información</li> <li>- Control</li> </ul> | <p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p> | <p>Encuesta</p> | <p>Cuestionario</p> |

### Operacionalización de variable Compromiso Organizacional

| Definición conceptual  | Definición Operacional   | Dimensiones   | Indicadores  | Escala Ordinal   | Técnica                                     | Instrumento                                     |
|--|--|---|--|--|---|---|
| <p>Meyer y Allen (1994) citado por Leyva (2014) definió: El comportamiento organizacional como: “estado psicológico que caracteriza la incidencia entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una incidencia formal” (p.89).</p> | <p>La variable compromiso organizacional fue evaluado de acuerdo a las dimensiones: i) Compromiso afectivo, ii) Compromiso de continuidad, y, iii) compromiso normativo, para la prueba de Hipótesis se utilizó la técnica de encuestas.</p> | <p>1. Compromiso afectivo</p> <p>2. Compromiso de continuidad</p> <p>3. compromiso normativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lazos emocionales</li> <li>- Percepción de satisfacción</li> <br/> <li>- Pertenencia a la institución</li> <li>- Necesidades de trabajo</li> <li>- Opciones laborales</li> <br/> <li>- Evaluación de permanencia</li> <li>- Reciprocidad</li> </ul> | <p>1=Nunca<br/>2=Casi Nunca<br/>3=A veces<br/>4=Casi siempre<br/>5=Siempre</p> | <p style="text-align: center;">Encuesta</p> | <p style="text-align: center;">Cuestionario</p> |

### Anexo 3: Instrumentos

#### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICACIONES:

Marque la escala siguiente.

|           |                |             |                  |             |
|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------|
| 1 = Nunca | 2 = Casi nunca | 3 = A veces | 4 = Casi siempre | 5 = Siempre |
|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------|

| ITEM  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>INTEGRACIÓN DE PERSONAS</b>  |   |   |   |   |   |
| 1. La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio adecúa sus plazas vacantes de empleo de acuerdo a la normatividad (CAP, MOF, ROF)            |   |   |   |   |   |
| 2. La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio planifica las plazas vacantes de empleo de acuerdo a las necesidades del área usuaria        |   |   |   |   |   |
| 3. Las técnicas de reclutamiento de la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio son las adecuadas   |   |   |   |   |   |
| 4. Te aplicaron algunas de las técnicas de reclutamiento al momento de postular a un empleo en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio. |   |   |   |   |   |
| 5. Consideras que las entrevistas de empleo son necesarias para ingresar a la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio                      |   |   |   |   |   |
| 6. Reciben alguna charla de inducción al ingresar a la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio   |   |   |   |   |   |
| <b>ORGANIZACIÓN DE PERSONAS</b>   |   |   |   |   |   |
| 7. El trabajo en su área está bien organizado.  |   |   |   |   |   |
| 8. Las cargas de trabajo están bien definidas.  |   |   |   |   |   |
| 9. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.  |   |   |   |   |   |
| 10. En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades.  |   |   |   |   |   |
| 11. El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones.  |   |   |   |   |   |
| 12. El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.  |   |   |   |   |   |
| <b>RETENCIÓN DE PERSONAS</b>  |   |   |   |   |   |
| 13. Los salarios que ofrece la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio son equitativos con la demanda de trabajo                           |   |   |   |   |   |
| 14. Los salarios que ofrece la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio es proporcional al esfuerzo realizado.                              |   |   |   |   |   |
| 15. La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio le proporciona beneficios en relación a la educación, transporte, alimentación y vivienda   |   |   |   |   |   |
| 16. La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio otorga alguna prestación adicional a las estipuladas por la ley.                            |   |   |   |   |   |
| 17. Las condiciones de trabajo de su área son seguras.  |   |   |   |   |   |
| 18. Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados.  |   |   |   |   |   |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| DESARROLLO DE PERSONAS  |  |  |  |  |  |
| 19. Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo   |  |  |  |  |  |
| 20. Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.  |  |  |  |  |  |
| 21. Consideras que la especialización del puesto es necesaria para alcanzar el desarrollo profesional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio. |  |  |  |  |  |
| 22. Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.   |  |  |  |  |  |
| 23. Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo.   |  |  |  |  |  |
| 24. La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera  |  |  |  |  |  |
| EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS  |  |  |  |  |  |
| 25. La evaluación de desempeño se realiza aplicando sistemas de información   |  |  |  |  |  |
| 26. Las herramientas informáticas que utilizan están adaptadas a su trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 27. Los objetivos o metas de la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio tiene controles para medir rendimiento y desempeño.                          |  |  |  |  |  |
| 28. Utilizan técnicas adecuadas para evaluar su desempeño.  |  |  |  |  |  |

Maestro Juan Manuel Huamani Urpi

## CUESTIONARIO SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

INDICACIONES:

Marque la escala siguiente.

|           |                |             |                  |             |
|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------|
| 1 = Nunca | 2 = Casi nunca | 3 = A veces | 4 = Casi siempre | 5 = Siempre |
|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------|

| N° | ITEM  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
|    | <b>COMPROMISO AFECTIVO</b>  |   |   |   |   |   |
| 01 | Los valores que rigen a la institución me dan seguridad como trabajador.                            |   |   |   |   |   |
| 02 | He formado vínculos con la institución que me generan satisfacción.                                 |   |   |   |   |   |
| 03 | Tengo la necesidad de dar lo mejor de mí para que la institución sea exitosa.                       |   |   |   |   |   |
| 04 | Laborar en esta institución tiene un significado valioso para mí.                                   |   |   |   |   |   |
| 05 | Tengo la certeza que la institución cumple todas mis expectativas.                                  |   |   |   |   |   |
| 06 | Me siento privilegiado de formar parte de esta institución.   |   |   |   |   |   |
| 07 | Me agradaría continuar durante toda mi carrera profesional en la institución.                       |   |   |   |   |   |
| 08 | Mis compañeros se muestran identificados y comprometidos con la institución.                        |   |   |   |   |   |
|    | <b>COMPROMISO DE CONTINUACIÓN</b>   |   |   |   |   |   |
| 09 | Tengo diversas opciones laborales para subir de nivel.  |   |   |   |   |   |
| 10 | Continúo en esta institución porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios.            |   |   |   |   |   |
| 11 | Confío en mis cualidades para encontrar otro empleo.  |   |   |   |   |   |
| 12 | Acepto cualquier función asignada con el único propósito de continuar en la institución.            |   |   |   |   |   |
| 13 | Creo que he dado tanto de mí a la institución que se me hace difícil pensar en otra opción laboral. |   |   |   |   |   |
| 14 | Tengo personas a mi cargo que dependen de los ingresos que me genera el laborar en la institución.  |   |   |   |   |   |
| 15 | Si en este momento decidiera dejar la institución, muchos proyectos se verían interrumpidos.        |   |   |   |   |   |
| 16 | Permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad, así como de deseo.                    |   |   |   |   |   |
|    | <b>COMPROMISO NORMATIVO</b>   |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 17 | Existen situaciones que fortalecen mi vínculo laboral con la institución. |  |  |  |  |  |
| 18 | La institución me ha brindado algún tipo de incentivo.                    |  |  |  |  |  |
| 19 | Me sentiría culpable si dejara en estos momentos la institución.          |  |  |  |  |  |
| 20 | Tengo una sensación de deuda con la institución.                          |  |  |  |  |  |
| 21 | La institución a la que pertenezco merece mi lealtad.                     |  |  |  |  |  |
| 22 | Tengo la necesidad de permanecer en la institución.                       |  |  |  |  |  |

Autores: Meyer y Allen (1991)



Maestro Juan Manuel Huamani Urpi

## Anexo 4: Validación de instrumentos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | SI                       | NO | SI                      | NO | SI                    | NO |             |
|    | <b>VARIABLE 1: Gestión de Recursos Humanos</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
|    | <b>Integración de personas:</b> Planeación – Reclutamiento. Selección  | SI                       | NO | SI                      | NO | SI                    | NO |             |
| 1  | La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura adecúa sus plazas vacantes de empleo de acuerdo a la normatividad (CAP, MOF, ROF)            |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 2  | La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura planifica las plazas vacantes de empleo de acuerdo a las necesidades del área usuaria        |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 3  | Las técnicas de reclutamiento de la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura son las adecuadas   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 4  | Le aplicaron algunas de las técnicas de reclutamiento al momento de postular a un empleo en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura. |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 5  | Considera que las entrevistas de empleo son necesarias para ingresar a la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura.                      |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 6  | Recibe alguna charla de inducción al ingresar a la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
|    | <b>Retención de personas:</b> Remuneración – Prestaciones Sociales - Seguridad   | SI                       | NO | SI                      | NO |                       |    |             |
| 7  | Considera que el trabajo en su área está bien organizado.  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 8  | Considera que las cargas de trabajo están bien definidas en su área.   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas.  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 10 | En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades.   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 11 | El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones.   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 12 | El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.   |                          |    |                         |    |                       |    |             |

|    | <b>Retención de personas: Remuneración – Prestaciones Sociales – Seguridad</b>  | SI | NO | SI | NO | SI |  |  |
|----|---|----|----|----|----|----|--|--|
| 13 | Los salarios que ofrece la la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura son equitativos con la demanda de trabajo                                  |    |    |    |    |    |  |  |
| 14 | Los salarios que ofrece la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura es proporcional al trabajo que realizas                                       |    |    |    |    |    |  |  |
| 15 | La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura le proporciona beneficios en relación con la educación, transporte, alimentación y vivienda           |    |    |    |    |    |  |  |
| 16 | La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura otorga alguna prestación adicional a las estipuladas por la ley.                                      |    |    |    |    |    |  |  |
| 17 | Las condiciones de trabajo de su área son seguras,  |    |    |    |    |    |  |  |
| 18 | Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios que presta, cumple con la normas de seguridad en el trabajo.  |    |    |    |    |    |  |  |
|    | <b>Desarrollo de personas: Capacitación – Desarrollo de las Perdonas – Desarrollo Organizacional</b>  | SI | NO | SI | NO | SI |  |  |
| 19 | Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo   |    |    |    |    |    |  |  |
| 20 | Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.  |    |    |    |    |    |  |  |
| 21 | Consideras que la especialización del puesto es necesaria para alcanzar el desarrollo profesional en la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura. |    |    |    |    |    |  |  |
| 22 | Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.   |    |    |    |    |    |  |  |
| 23 | Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo.   |    |    |    |    |    |  |  |
| 24 | La Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera  |    |    |    |    |    |  |  |
|    | <b>Evaluación de las personas: Sistema de información - Control</b>   | SI | NO | SI | NO | SI |  |  |
| 25 | La evaluación de desempeño se realiza aplicando sistemas de información   |    |    |    |    |    |  |  |
| 26 | Las herramientas informáticas que utilizan están adaptadas a su trabajo.  |    |    |    |    |    |  |  |
| 27 | Los objetivos o metas de la Dirección de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura, tiene controles para medir rendimiento y desempeño.                         |    |    |    |    |    |  |  |
| 28 | Utilizan técnicas adecuadas para evaluar su desempeño.  |    |    |    |    |    |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X )    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )  
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mag. MICHELL JAIME  
MENDEZESCOBAR

MBA - ADMINISTRACION

DNI: 10797162.....

Especialidad del validador:

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico

formulado...METODOLOGO.....

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Lima, 07 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>VARIABLE 2: Compromiso Organizacional</b>   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Compromiso afectivo</b>   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
| 1  | Existen circunstancias que estrechen fuertemente tu relación laboral con la institución.                   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 2  | Se ha integrado plenamente con la institución.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 3  | Tiene voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución                         |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 4  | Considera que la institución tiene un gran significado para ti.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 5  | Estas convencido que la institución satisface tus necesidades.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 6  | Manifiestas orgullo de pertenecer a esta institución.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | Sientes apego emocional a la institución.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Compromiso de afectividad</b>   | Si                       | <u>No</u> | Si                      | <u>No</u> | Si                    | <u>No</u> |             |
| 8  | Cuentas con diversas opciones de trabajo.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 9  | Has analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.                            |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 10 | Posees capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 11 | Tienes una sensación de deuda con la institución   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 12 | Aceptarías cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.       |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 13 | Si no hubieras dado tanto de ti mismo en la institución, podrías haber considerado otra opción de trabajo. |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 14 | Otras personas dependen de tus ingresos que recibes de esta institución.                                   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Compromiso normativo</b>  | Si                       | <u>No</u> | Si                      | <u>No</u> | Si                    | <u>No</u> |             |
| 15 | Tienes confianza en los valores de la institución.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 16 | Has recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Tendrás sentimiento de culpabilidad si dejaras la institución en estos momentos           |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Sería duro para ti dejar esta institución, inclusive si lo quisieras.                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Hoy, para ti, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo. |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Eres leal a la institución.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Tienes la obligación de permanecer en la institución.                                     |  |  |  |  |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mag. MICHELL JAIME

MENDEZESCOBAR

MBA - ADMINISTRACION

DNI: 10797162.....

Especialidad del validador:

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico

formulado...METODOLOGO.....

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Lima, 07 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

Firma del Experto Informante.





## Base de datos de la variable 2

| N° | Compromiso organizacional |    |    |    |    |    |    |                            |    |     |     |     |     |     |     |                      |     |     |     |     |     |
|----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | Compromiso Afectivo       |    |    |    |    |    |    | Compromiso de Continuación |    |     |     |     |     |     |     | Compromiso normativo |     |     |     |     |     |
|    | P1                        | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8                         | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16                  | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 |
| 1  | 1                         | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 2                          | 4  | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 1   | 1                    | 4   | 2   | 1   | 5   | 3   |
| 2  | 2                         | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 5  | 5                          | 5  | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 2                    | 1   | 5   | 1   | 3   | 1   |
| 3  | 4                         | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2                          | 2  | 1   | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2                    | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   |
| 4  | 1                         | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3                          | 2  | 2   | 1   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2                    | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 5  | 3                         | 1  | 5  | 3  | 2  | 2  | 4  | 1                          | 1  | 3   | 2   | 3   | 1   | 5   | 3   | 2                    | 2   | 4   | 1   | 1   | 1   |
| 6  | 4                         | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1                          | 4  | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 5   | 5   |
| 7  | 1                         | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 2  | 5                          | 1  | 3   | 4   | 2   | 5   | 2   | 1   | 3                    | 2   | 5   | 4   | 1   | 5   |
| 8  | 4                         | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1                          | 4  | 2   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 3                    | 3   | 2   | 1   | 4   | 4   |
| 9  | 2                         | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1                          | 4  | 3   | 2   | 2   | 5   | 3   | 3   | 3                    | 3   | 4   | 1   | 2   | 2   |
| 10 | 2                         | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1                          | 4  | 3   | 2   | 2   | 5   | 3   | 3   | 3                    | 3   | 4   | 1   | 2   | 2   |
| 11 | 4                         | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 1  | 4                          | 1  | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4                    | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   |
| 12 | 4                         | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1                          | 4  | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4                    | 3   | 2   | 1   | 5   | 5   |
| 13 | 3                         | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                          | 1  | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4                    | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 14 | 3                         | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 1                          | 5  | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4                    | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   |
| 15 | 2                         | 1  | 4  | 1  | 2  | 4  | 3  | 1                          | 2  | 2   | 1   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5                    | 4   | 2   | 5   | 1   | 3   |
| 16 | 1                         | 1  | 5  | 3  | 5  | 3  | 1  | 5                          | 3  | 3   | 3   | 1   | 1   | 5   | 3   | 5                    | 3   | 1   | 5   | 5   | 5   |
| 17 | 1                         | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 2  | 5                          | 3  | 4   | 3   | 1   | 4   | 5   | 5   | 5                    | 4   | 2   | 5   | 4   | 4   |
| 18 | 5                         | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                          | 5  | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5                    | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   |
| 19 | 2                         | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4                          | 2  | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5                    | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 20 | 4                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 2                          | 4  | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5                    | 5   | 1   | 2   | 5   | 5   |
| 21 | 1                         | 1  | 2  | 5  | 1  | 2  | 2  | 1                          | 1  | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 5                    | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 22 | 3                         | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1                          | 2  | 4   | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 23 | 1                         | 1  | 4  | 1  | 1  | 5  | 3  | 1                          | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2                    | 3   | 2   | 1   | 5   | 1   |
| 24 | 1                         | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4                          | 1  | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2                    | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   |
| 25 | 2                         | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2                          | 3  | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 2                    | 3   | 3   | 5   | 1   | 5   |
| 26 | 2                         | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 4                          | 3  | 1   | 2   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2                    | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   |
| 27 | 1                         | 2  | 3  | 1  | 1  | 4  | 2  | 5                          | 3  | 2   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 4   | 5   |
| 28 | 3                         | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2                          | 3  | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 1                    | 2   | 2   | 5   | 1   | 4   |
| 29 | 2                         | 3  | 5  | 1  | 3  | 1  | 4  | 2                          | 5  | 2   | 3   | 3   | 1   | 4   | 2   | 2                    | 4   | 4   | 1   | 2   | 2   |
| 30 | 2                         | 2  | 5  | 3  | 4  | 1  | 4  | 1                          | 5  | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   | 2   | 4                    | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   |
| 31 | 1                         | 3  | 5  | 1  | 3  | 2  | 4  | 2                          | 2  | 1   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2                    | 4   | 2   | 5   | 5   | 3   |
| 32 | 1                         | 2  | 2  | 3  | 3  | 5  | 2  | 3                          | 2  | 5   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2                    | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   |
| 33 | 5                         | 4  | 5  | 3  | 4  | 1  | 3  | 4                          | 3  | 4   | 3   | 2   | 1   | 3   | 5   | 1                    | 3   | 3   | 1   | 4   | 1   |
| 34 | 3                         | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1                          | 1  | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3                    | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   |
| 35 | 4                         | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 2                          | 3  | 2   | 5   | 4   | 2   | 3   | 1   | 4                    | 1   | 4   | 2   | 5   | 1   |
| 36 | 1                         | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 1  | 4                          | 5  | 1   | 2   | 5   | 2   | 1   | 2   | 4                    | 5   | 5   | 2   | 1   | 1   |
| 37 | 2                         | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 4  | 2                          | 4  | 1   | 3   | 2   | 3   | 5   | 3   | 1                    | 2   | 3   | 5   | 2   | 2   |
| 38 | 4                         | 5  | 2  | 2  | 5  | 5  | 1  | 1                          | 5  | 1   | 3   | 2   | 4   | 5   | 5   | 2                    | 5   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 39 | 1                         | 4  | 4  | 5  | 3  | 1  | 2  | 3                          | 1  | 2   | 2   | 4   | 1   | 4   | 2   | 4                    | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   |
| 40 | 5                         | 1  | 1  | 2  | 2  | 4  | 1  | 3                          | 1  | 3   | 3   | 5   | 3   | 5   | 1   | 4                    | 1   | 1   | 3   | 5   | 5   |
| 41 | 4                         | 5  | 5  | 2  | 3  | 1  | 5  | 1                          | 3  | 5   | 1   | 1   | 4   | 3   | 1   | 5                    | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 42 | 5                         | 4  | 5  | 4  | 3  | 1  | 4  | 1                          | 3  | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 5   | 2                    | 4   | 3   | 4   | 3   | 1   |
| 43 | 3                         | 5  | 1  | 4  | 4  | 2  | 5  | 5                          | 3  | 3   | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2                    | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   |
| 44 | 4                         | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1                          | 2  | 3   | 1   | 1   | 5   | 5   | 2   | 5                    | 5   | 2   | 4   | 2   | 3   |
| 45 | 5                         | 3  | 1  | 1  | 5  | 1  | 5  | 1                          | 3  | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 3   | 3                    | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   |
| 46 | 1                         | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 5  | 5                          | 1  | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 5   | 1                    | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   |
| 47 | 1                         | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 3                          | 2  | 5   | 4   | 5   | 1   | 5   | 1   | 2                    | 5   | 2   | 2   | 5   | 4   |
| 48 | 2                         | 5  | 5  | 1  | 5  | 2  | 3  | 2                          | 5  | 2   | 1   | 4   | 1   | 2   | 3   | 2                    | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   |
| 49 | 2                         | 2  | 4  | 5  | 2  | 5  | 3  | 5                          | 3  | 4   | 4   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1                    | 2   | 3   | 1   | 3   | 3   |
| 50 | 2                         | 5  | 3  | 4  | 2  | 5  | 5  | 1                          | 5  | 4   | 3   | 5   | 1   | 4   | 1   | 2                    | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   |
| 51 | 5                         | 5  | 4  | 5  | 1  | 5  | 1  | 2                          | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 1   | 5   | 4                    | 5   | 5   | 2   | 5   | 1   |
| 52 | 5                         | 3  | 4  | 5  | 3  | 1  | 2  | 5                          | 5  | 1   | 1   | 2   | 1   | 4   | 5   | 2                    | 2   | 2   | 5   | 1   | 1   |
| 53 | 5                         | 1  | 4  | 2  | 2  | 5  | 3  | 3                          | 3  | 3   | 1   | 5   | 4   | 5   | 1   | 2                    | 2   | 3   | 3   | 4   | 2   |
| 54 | 3                         | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 1  | 4                          | 5  | 1   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5                    | 5   | 4   | 1   | 4   | 1   |
| 55 | 2                         | 4  | 5  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1                          | 2  | 2   | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 5                    | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   |
| 56 | 1                         | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  | 3  | 4                          | 3  | 4   | 3   | 2   | 5   | 2   | 4   | 3                    | 2   | 4   | 1   | 2   | 1   |
| 57 | 5                         | 5  | 1  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3                          | 1  | 2   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 4                    | 2   | 1   | 3   | 2   | 5   |
| 58 | 3                         | 5  | 3  | 3  | 5  | 2  | 5  | 1                          | 2  | 1   | 3   | 1   | 5   | 5   | 3   | 4                    | 1   | 5   | 4   | 2   | 1   |
| 59 | 1                         | 5  | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 1                          | 2  | 2   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 4                    | 5   | 1   | 4   | 5   | 1   |
| 60 | 1                         | 1  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 1                          | 1  | 1   | 4   | 3   | 5   | 1   | 5   | 5                    | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| 61 | 5                         | 5  | 5  | 5  | 2  | 3  | 2  | 1                          | 4  | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 1   | 2                    | 1   | 4   | 3   | 1   | 3   |
| 62 | 5                         | 2  | 2  | 1  | 2  | 5  | 5  | 5                          | 4  | 4   | 4   | 2   | 5   | 5   | 3   | 5                    | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   |
| 63 | 5                         | 3  | 4  | 4  | 1  | 4  | 1  | 4                          | 5  | 2   | 5   | 1   | 4   | 3   | 1   | 5                    | 1   | 1   | 3   | 5   | 4   |
| 64 | 1                         | 2  | 2  | 4  | 2  | 5  | 1  | 5                          | 3  | 3   | 2   | 5   | 1   | 3   | 4   | 5                    | 3   | 1   | 4   | 4   | 5   |
| 65 | 1                         | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2                          | 4  | 4   | 2   | 5   | 5   | 5   | 1   | 3                    | 2   | 4   | 2   | 2   | 5   |
| 66 | 4                         | 1  | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2                          | 4  | 1   | 5   | 2   | 5   | 3   | 4   | 1                    | 1   | 5   | 5   | 3   | 2   |
| 67 | 4                         | 2  | 5  | 1  | 1  | 5  | 4  | 4                          | 3  | 1   | 4   | 5   | 2   | 4   | 2   | 5                    | 1   | 5   | 5   | 4   | 1   |