



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL BATALLÓN DE  
FUERZAS ESPECIALES GUARDIA CHALACA Nº 40 LIMA – 2019

**Línea de investigación:**

**Desarrollo Empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración Gubernamental

**Autor (a):**

Sánchez López, Sergio Alberto

**Asesor (a):**

Zavala Sheen, Elmo Ramón  
(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

**Jurado:**

Reyna Dávila, Silvia  
Pintado Córdova, Luis Alberto  
Riveros Cuellar, Alipio

**Lima - Perú**

**2021**

**Referencia:**

Sánchez, S. (2021). Efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón De Fuerzas Especiales Guardia Chalaca Nº 40 Lima – 2019. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5516>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

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



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL BATALLÓN DE  
FUERZAS ESPECIALES GUARDIA CHALACA N° 40 LIMA – 2019

Línea de investigación: Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en  
Administración Gubernamental

Autor:

Sánchez López, Sergio Alberto

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón  
ORCID: 0000-0002-8862-5878

Jurado:

Silvia Reyna Dávila  
Luis Alberto, Pintado Córdova  
Alipio, Riveros Cuellar

LIMA – PERÙ  
2021

## Índice

I. Introducción .....	7
1.1 Descripción y formulación del problema .....	8
-Problema general. ....	9
-Problemas específicos. ....	9
1.2 Antecedentes.....	10
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
-Objetivo general. ....	11
-Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación .....	12
1.5 Hipótesis .....	13
II. Marco teórico .....	15
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	15
Contexto clásico de la administración .....	18
Contexto de la teoría de la administración científica.....	18
Contexto neoclásico de la administración. ....	21
Contexto estructuralista de la administración.....	21
Contexto del desarrollo organizacional. ....	21
Contexto sistémico de la administración. ....	22
Contexto situacional de la administración.....	22
Contexto humano de la administración. ....	22

El Capital humano en las organizaciones .....	23
Fases de la gestión del capital humano.....	27
Fase uno para integrar al capital humano. ....	28
Fase dos para organizar al capital humano. ....	28
Fase tres para recompensar al capital humano.....	28
Fase cuatro para desarrollar al capital humano.....	29
Fase cinco para retener al capital humano. ....	29
Fase seis para auditar al capital humano.....	29
Beneficios de la efectividad en la gestión del capital humano en la administración.....	30
Definición de conceptos .....	32
III. Método .....	34
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	34
3.3 Variables.....	34
3.4 Población y muestra.....	36
3.5 Instrumentos .....	36
3.6 Procedimientos .....	37
3.7 Análisis de datos.....	37
IV. Resultados .....	38
V. Discusión de resultados.....	75
VI. Conclusiones .....	76

VII.	Recomendaciones .....	78
VIII.	Referencias .....	80
IX.	Anexos.....	85

## RESUMEN

El activo más importante en una organización es el capital humano, de ello depende la competitividad de la organización, por lo que es importante gestionar adecuadamente los factores que influyen en una gestión efectiva del capital humano en la organización. El objetivo de la investigación es determinar el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el batallón de fuerzas especiales “guardia chalaca” N° 40 Lima - 2019. Con el propósito de identificar mejorar que se deben implementar en la gestión del capital humano para lograr un mejor desempeño organizacional. La metodología que se aplicó es de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y con un alcance descriptivo. En conclusión, general existe en mayor medida un nivel "medio “en un 39.39 % de efectividad de la gestión del capital humano en el batallón de fuerzas especiales “guardia chalaca” N° 40 Lima – 2019. Es debido a los altos porcentaje de baja efectividad principalmente en la gestión de la selección y retención del personal, en la poca atención para el desarrollo de equipos y la poca participación del personal para que se sientan más involucrados en los objetivos estratégicos de la organización.

**Palabras clave:** Capital humano, gestión del capital humano, fases en la gestión del capital humano.

## ABSTRACT

The most important asset in an organization is human capital, the competitiveness of the organization depends on it, so it is important to properly manage the factors that influence the effective management of human capital in the organization. the objective of the research is to determine the level of effectiveness of the management of human capital in the Special Guard battalion "guardia chalaca" No. 40 Lima - 2019. In order to identify improvements that must be implemented in the management of human capital to achieve better organizational performance. the methodology that was applied is of the applied type, with a quantitative approach and with a descriptive scope. In general, there is to a greater extent an "average" level in 39.39% effectiveness of human capital management in the special Forces battalion "guardia chalaca" No. 40 Lima - 2019. It is due to the high percentage of low effectiveness mainly in the management of the selection and retention of the staff, in the little attention for the development of teams and the little participation of the staff so that they feel more involved in the strategic objectives of the organization.

**Keywords:** Human capital, Human capital management, Phases in human capital management.



## **I. Introducción**

Estamos enfrentado un mundo que cada día se globaliza más, las naciones pierden sus fronteras para dar paso al libre mercado, esto ha hecho que las organizaciones en general tengan que competir de la mejor manera para obtener mejores beneficios o en el peor de los casos para sobrevivir.

Esta competitividad organizacional ha motivado a diferentes personas a realizar estudios para mejorar la productividad, las estructuras organizacional y finalmente buscan mejorar el desempeño de las personas en la organización mediante la aplicación de sistemas en que se interrelaciona la organización, su capital humano y el medio ambiente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019, con la finalidad de hacer propuestas de mejoras en los factores que tenga debilidad.

Este trabajo consta de cuatro capítulos que son:

Capítulo I, se especificó el problema por el que se llevó a cabo esta investigación y se formuló el objetivo general y los específicos.

Capítulo II se establecieron las fuentes que brindan el conocimiento para formular adecuadamente este trabajo de investigación.

Capítulo III. Se hizo la descripción del método que se aplicó como de las técnicas que se utilizaron para obtener los resultados y cumplir con los objetivos.

Capítulo IV. Se presentan los resultados de la investigación.

Capítulo V Se realizó la discusión permitente respecto a la investigación y otros autores.

Capítulo VI y VII se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **1.1 Descripción y formulación del problema**

El capital humano es muy importante en la organización y actualmente es aún más debido a que diferentes organizaciones tratan de atraer al mejor talento a sus organizaciones. Esto conlleva a que se mejoren la prestación de servicios respecto a los colaboradores de la organización.

En el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019, existe la necesidad de hacer cambios en lo que respecta a la prestación de servicios en temas de recursos humanos, debido a que se mantienen procesos engorrosos y antiguos sobre la gestión de personas.

Aún no se han adaptado a los nuevos requerimientos y necesidades de los mejores talentos y hace que tengan dificultades en retener al personal, esto debido a que las organizaciones mineras están necesitando constantemente personal especializado en seguridad y ofrecen a los miembros de las F.F.A.A. mejores servicios, por lo que muchas personas han dejado la institución militar por el rubro minero. El capital humano en la institución está siendo gestionado por los principios de la Teoría clásica, y necesita modernidad y tener un nuevo enfoque de acuerdo a las necesidades actuales. Así mismo, no existe un sistema de motivación e incentivos y varios sistemas que podrían servir para mejorar la efectividad en las actividades que se realizan en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

**-Problema general.**

¿Cuál es el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?

**-Problemas específicos.**

- ¿Cuál es el grado de efectividad del proceso de selección y retención de personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?

## 1.2 Antecedentes

En la investigación realizada por (Cuentas, 2015) en relación a “Las estrategias de gestión del capital humano en la Facultad de Educación de una universidad privada en Lima Metropolitana”, utilizó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo para obtener sus resultados), siendo su objetivo principal: “Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación con respecto a los docentes; y analizar las percepciones de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrollada en la Facultad”. Y las categorías que evaluó fueron la contratación de personas, el clima organizacional, la selección de personal y la retención del capital humano. El diseño de su investigación fue no experimental. Con una muestra de 11 docentes.

En la investigación realizada por (Luna, 2012) en relación a “Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato”, consideró como variable independiente el capital humano y la variable dependiente la competitividad. Realizó el estudio con 33 organizaciones. Y el tipo de investigación que realizó fue exploratoria. Y utilizó la estadística descriptiva para explicar sus resultados. Sus dimensiones de estudio fueron la innovación, la productividad, la competitividad, la capacitación y la motivación.

En la investigación realizada por (Ríos, 2009) en relación al “Desarrollo de capital humano y su impacto en el crecimiento económico de la República de Corea”, determina que existe una relación entre el desarrollo del capital humano y el crecimiento del PBI. Si mejorar el capital humano, hay un crecimiento en el PBI. Por eso es importante potenciar a los trabajadores desde la educación primaria con reformas educativas. Hizo una investigación exploratoria documental.

En la investigación realizada por (García, 2016) en relación al “Capital humano y su aportación al resultado de la organización: Análisis en el sector industrial”, menciona que los

indicadores para evaluar mejor el capital humano en la organización están dados por los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes de los trabajadores como la lealtad, la rotación, la satisfacción con relación al trabajo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la resolución de conflictos, los procesos de desarrollo del personal y la iniciativa.

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

#### **-Objetivo general.**

Determinar el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

#### **-Objetivos específicos.**

- Determinar el grado de efectividad del proceso de selección y retención de personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.
- Determinar el grado de efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad del sistema de mejora continua, en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

- Determinar el grado de efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019
- Determinar el grado de efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019

#### **1.4 Justificación**

Las instituciones deben reconocer la importancia del capital humano, para ello deben adecuarse a las nuevas tecnologías y necesidades que se demandan, con énfasis en las personas. Como profesionales en la gestión, debemos estar preparados para afrontar nuevos retos y desafíos y ofrecer soluciones oportunas y eficaces, esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Para poder contribuir con el conocimiento adquirido en la carrera y poder identificar las necesidades y cambios que se requieren para mejorar la efectividad en la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Esta investigación es importante porque se necesita mejorar el sistema actual de gestión del personal para aprovechar las nuevas perspectivas de la gestión del talento y poder contribuir con la eficiencia y eficacia organizacional.

Esta investigación tendrá un impacto importante en el personal militar y civil, porque los resultados van a determinar las mejores que se tiene que hacer para afrontar los problemas e incrementar los índices de productividad.

También los resultados pueden ser utilizados para medir posteriormente la implementación de nuevos sistemas de gestión del capital humano para comparar resultados.

## 1.5 Hipótesis

### **-Hipótesis general.**

Existe en mayor medida un nivel "medio" de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima – 2019.

### **-Hipótesis específicas.**

- En mayor medida existe una muy baja efectividad del proceso de selección y retención personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una muy baja efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019
- En mayor medida existe una muy baja efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una muy baja efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una "media" efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.
- En mayor medida existe una "media" efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.

- En mayor medida existe una "media" efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.



## **II. Marco teórico**

### **2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación**

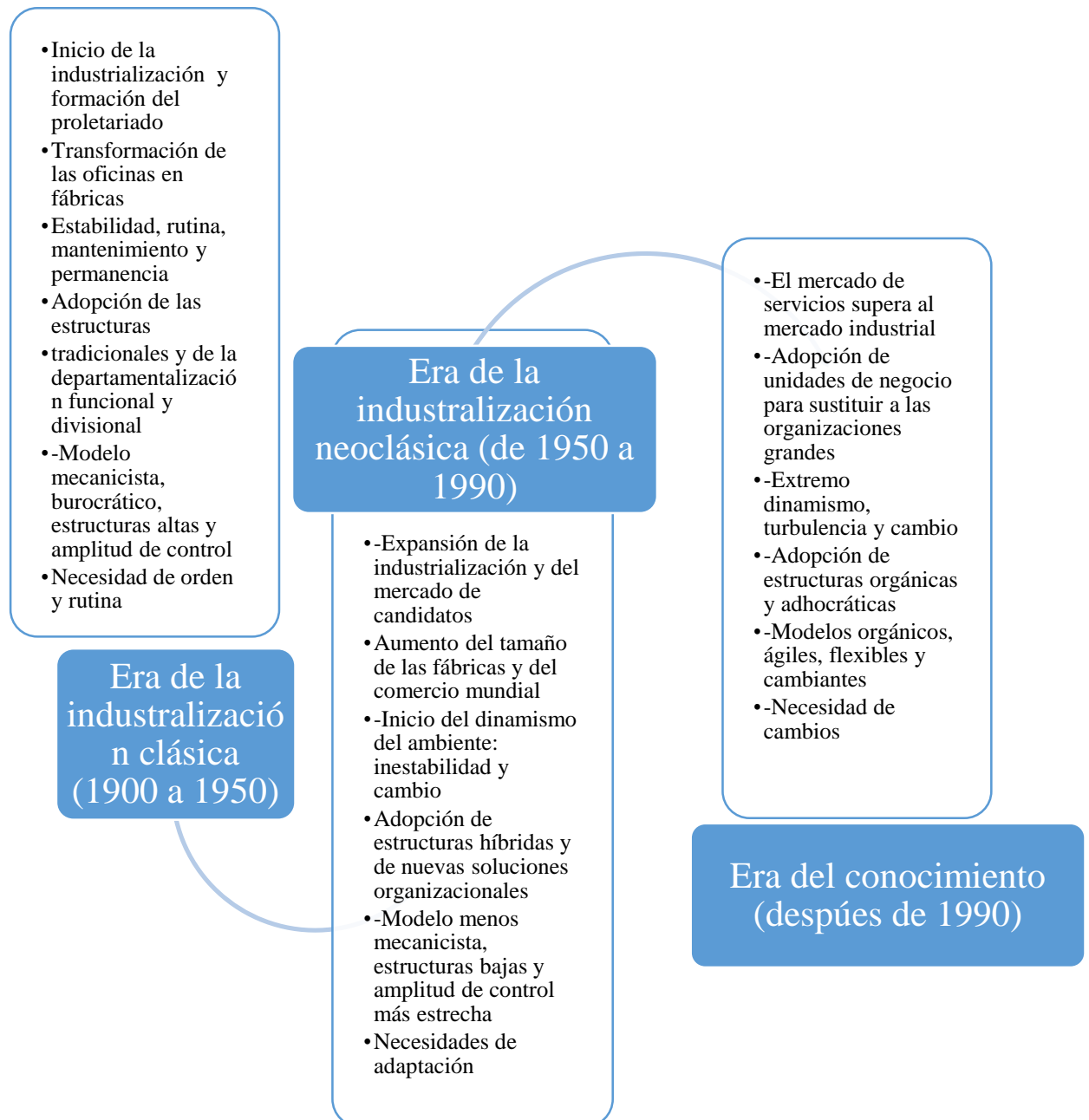
La administración es muy amplia y compleja, según (Carmen & Masias, 2018), las teorías de la administración nacen de la necesidad de buscar eficiencia y eficacia en las organizaciones, y tiene un auge con el inicio de la revolución industrial, que significó un impulso importante para el desarrollo humano, y que desarrollo tanto la empresa como la estructura del Estado. En la figura 1 se observan las principales características de las organizaciones a lo largo del desarrollo de la Era industrial.

Según (Santistevan, 2016), respecto al desarrollo de la teoría organizacional menciona que la administración “es el arte y la ciencia de las dirección” (p.128). En ese sentido, se refiere a la administración de las personas, que son dirigidas para lograr los objetivos de la organización. Por lo tanto, son un componente esencial para que tenga éxito a largo plazo.

También (Santistevan, 2016) menciona que “la teoría clásica de la organización y su moderna aplicación consiste en sugerir que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúan tan eficientemente como les sea posible”(p.130). En consecuencia, los estudios administrativos buscan generar eficiencia, pero también la eficacia, donde la eficiencia es el buen uso de los recursos en la organización y la eficacia el logro de sus objetivos.

**Figura 1:**

*Características de las organizaciones en la Era industrial.*



**Fuente:**

*(Chiavenato, 2012 citado en Carmen & Masias, 2018)*

Según (Bermudez-Gonzalez et al., 2018) las organizaciones son sistemas que interactúan con su medio ambiente, pero dentro de ellas hay sub sistemas, como el capital humano, que está conformado por las personas que laboran en la organización. El conjunto de personas que conforman un sistema tiene objetivos, y depende del desempeño de ese personal que lo puedan lograr, hay organizaciones que son efectivas en cuanto a lograr sus objetivos y otras no. Hay organizaciones que son eficientes en cuanto a utilizar mejor los recursos que poseen para el logro de sus objetivos.

En las organizaciones los tres componentes claves son los sistemas, los recursos y el capital humano (Segredo, 2016). Los sistemas es la parte estructural de la organización en lo que respecta a diseño organizacional (jerarquías), diseño de cargos y el ambiente físico en que se desenvuelve. Los recursos, es el material necesario que se va a transformar para hacer el producto o servicio final. El capital humano, está conformado por las personas que integran la organización, y que su conducta contribuye a lograr los objetivos planteados.

Según (Peralta, 2016) menciona que la Teoría general de sistemas, que considera que las organizaciones son sistemas que interactúan con su ambiente, recoge varios estudios en que señala la importancia de entender a toda organización como un sistema compuesto principalmente por personas quienes tienen a su cargo las actividades que la organización ha establecido como necesarias para lograr sus objetivos.

Estudiar a las organizaciones y el entorno en que estas se van desarrollando es muy importante porque permite relacionar los diferentes contextos que han influido en la mejora de las organizaciones. En ese sentido, las organizaciones han ido evolucionando desde lo clásico hasta lo actual. Según indica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) pasando por una serie de contextos en determinados momentos como son los siguientes:

## **Contexto clásico de la administración**

### *Contexto de la teoría clásica.*

En esta teoría de 1903, se concentra en el estudio de las organizaciones desde el punto de vista formal, y básicamente en las principales funciones de un gerente para que la organización sea efectiva y cumple mejor con sus resultados. Al mismo tiempo que se definen los Principios generales de la Administración (Chiavenato, 2006)

Esta teoría fue desarrollada principalmente por el ingeniero Henry Fayol en 1916 y difundida en su libro *Administration Industrielle et Generale*; en la que menciona (Chiavenato, 2006). Se menciona los principios de la administración como la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la dirección, las remuneraciones, la centralización, la cadena de valor, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y el trabajo en equipo.

### **Contexto de la teoría de la administración científica.**

Esta teoría de 1916, se concentra en los estudios de los tiempos y movimientos y en cómo se debe reducir el trabajo para que sea más eficiente. Siendo los principales pioneros de la teoría F. Taylor, H. Emerson, Gilbreth, entre otros.

Citados por (Chiavenato, 2006), los principales aportes para esta teoría son:

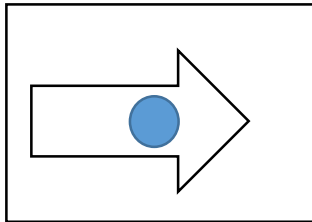
- Shop Management de F. Taylor en 1903
- Efficiency as a Basic of operations and Wages de H. Emerson en 1909.
- The principles of scientific management de F. Taylor en 1911.
- The Psychology of Management de L.M.Gilbreth en 1914.

Así mismo, en esta teoría se establecen los aspectos que determinan una mejor organización racional del trabajo considerando lo siguiente:

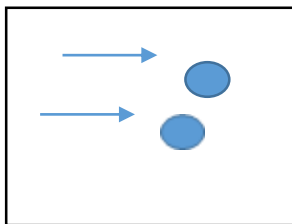
- Analizar los movimientos y los tiempos que demoran los trabajadores para realizar sus actividades laborales.
- Establecer los límites para un trabajo adecuado respecto al rendimiento máximo del trabajador.
- Estudiar y fomentar la especialización en los trabajadores.
- Analizar los cargos que deben implementarse y las actividades que deben hacer los empleados.
- Generar mejores condiciones de trabajo.
- Realizar una mejor supervisión de los trabajadores.

Sobre los estudios de la fatiga que caracterizaron a esta teoría se establecieron ciertas ventajas para la organización como son las siguientes, según cita (Chiavenato, 2006)

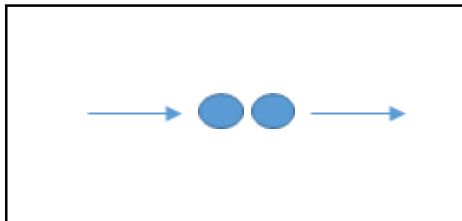
- Evitar la fatiga a través de la eliminación de movimientos innecesarios que dificultaban realizar el trabajo, y le demandaban grandes cantidades de energía.
- Desarrolla toda una corriente que trata de estudiar al mínimo detalle los procesos, tareas que causan fatiga con la finalidad de disminuir la carga.
- Se establecieron ciertos movimientos elementales que permiten desarrollar mejor los estándares para realizar las tareas y los procesos en la organización como, por ejemplo, Se identificaron los principales movimientos que se realizan en el trabajo que son: Descargar, realizar inspecciones, asegurar, la espera, la planificación, el unir y el separar, transportar, buscar y elegir y posicionar. Esto permitió que la organización pueda hacer un mejor uso de la división del trabajo y pueda darse la especialización como se muestra en la figura 2.

**Figura 2:***División del trabajo del operario.*

Cada operario desempeño su labor de manera total.



Varios operarios desempeñan en paralelo varias partes de la tarea.



Varios operarios desempeñan en serie partes de la tarea

**Fuente:***(Chiavenato, 2006)*

Además (Mintzberg, 2013), menciona que los gerentes actuales deben tener un equilibrio entre liderar y administrar, ambos son necesarios. Liderar permite definir los objetivos a largo plazo de la organización y administrar permite cumplirlos con los recursos que se disponen, no pueden ir separados uno de los otros.

**Contexto neoclásico de la administración.**

Nuevamente el contexto clásico de 1954, toma relevancia los Principios de la Administración, los estudios para mejorar la estructura de las organizaciones formales, y en definir el rol del administrador en la organización (Chiavenato, 2006)

**Contexto estructuralista de la administración.**

En este contexto de 1947, de la administración se estudia la formalidad e informalidad organizacional, así como la racionalización de los tiempos y movimientos de las tareas y diferentes procesos en la organización (Chiavenato, 2006). Según (Prahalad & Krishnan, 2008) las organizaciones tiene que innovar sus estructuras para mantenerse competitivas. Y adecuarse a los nuevos requerimientos tecnológicos donde las personas puedan estar capacitadas para aprovechar las nuevas tecnologías. Sobres las estructuras ( Kesler & Kates, 2015) mencionan en su estudio la necesidad de poder vincular la estructura de la organización en relación a los objetivos que se ha propuesto a largo plazo. Con la finalidad que estas nuevas estructuras permitan formar una red de comunicación eficiente y lograr una cultura organizacional colaboradora.

**Contexto del desarrollo organizacional.**

En este contexto de 1962, a diferencia del contexto estructuralista que mayor interés en el estudio de lo formal, en este contexto se estudia más lo informal, la informalidad de la comunicación, como influye la motivación en la eficiencia y eficacia organizacional, y los diferentes estilos del líder para mejorar los resultados de los equipos (Chiavenato, 2006). En la investigación de (Prahalad & Krishnan, 2008) mencionan que las organizaciones para poder desarrollarse deben aplicar algunos principios claves, como tener flexibilidad, mejorar la calidad, establecer redes de comunicación, fomentar la creatividad y la innovación, y hacer las cosas con velocidad.

**Contexto sistémico de la administración.**

En este contexto menciona (Chiavenato, 2006) se desarrolla la ciencia y tecnología, y donde la administración comienza a utilizar la tecnología para mejorar su eficiencia y eficacia organizacional, incrementando el uso de datos y el análisis de resultados para una mejor toma de decisiones. En este contexto se desarrollan las teorías de la informática y la cibernética. Y las organizaciones se estudian como si fueran sistemas interconectados tanto internamente como con el ambiente externo de la organización.

**Contexto situacional de la administración.**

En contexto en que se desarrolla esta teoría, es de procesos de cambio organizacionales debido a la globalización y la alta competitividad, haciendo uso de la tecnología para mejorar los procesos de cambio y comprendiendo la influencia de los líderes para motivar al personal para que el cambio sea efectivo y tener una organización abierta al cambio y a la innovación (Chiavenato, 2006

**Contexto humano de la administración.**

En el contexto humanista de 1932, se resaltan investigaciones realizadas referentes a aspectos que son informales en la organización como es la motivación, el liderazgo, la comunicación formal e informal. Así mismo se estudian los diferentes estilos de toma de decisiones en los diferentes niveles y estilos que se dan en la organización. También se estudian el alineamiento de los objetivos generales de la organización con los objetivos individuales de sus miembros (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Debido a las críticas que recibieron Fayol y Taylor por la falta de estudios relacionados a las personas, es que se creó la necesidad de desarrollar una teoría que responda a las necesidades de la época, en la que después de haber tenido una crisis



económica en los E.E.U.U. con la llegada de la Gran depresión en el año 1929 que significo miles de pérdidas de empleos y que origino una crisis humanitaria. Por las circunstancias anteriores diferentes autores contribuyeron en el desarrollo de esta teoría desde Elton Mayo que fue quien fundo la Escuela Humanista. Así como también Lewin con sus estudios sobre la resolución de conflictos y Pareto quien creo el concepto del 20/80 donde el 20% de lo que hacemos representa el 80% de nuestros resultados (Chiavenato, 2009).

### **El Capital humano en las organizaciones**

Para conceptualizar el concepto del capital humano, es importante entender el contexto que influye en los inicios que surgen primero dentro del campo de la organización y la administración como ciencia.

Es durante la primera Revolución Industrial, cuando se realzan los primeros acerca de las organizaciones y se comienzan a establecer los cimientos que dan origen a las administración como ciencia, siendo los primeros estudios desarrollados en los E.E.U.U por el pionero F. Taylor quien estableció la Teoría de la Administración Científica, donde aplicando los métodos científicos comienza a descubrir, describir, entender y explicar cómo se dan y se relacionan los diferentes fenómenos en la organización y a buscar su relación con la máxima eficiencia operativa. (Chiavenato, 2001)

En una segunda etapa los estudios que realizó Fayol en Francia creando la Teoría Clásica también contribuyeron a crear la ciencia de la administración aportando la necesidad de estudiar a la organización como un estructura formal en que la eficacia está dada de acuerdo al diseño de la estructura y la capacidad de la alta dirección para poder gestionar la organización bajo la unidad de mando, disciplina, la departamentalización, donde los intereses de la organización están por encima de los intereses de los trabajadores.

Estas dos teorías según menciona (Chiavenato, 2001), obviaban la importancia real del rol que desempeñaban las personas en la organización, a tal punto de crear una serie de conflictos que generarían una crisis entre la organización y los trabajadores. Y en la medida que estos conflictos se acrecentaban también la organización iba perdiendo competitividad y rentabilidad. Es por ello, que en la época del desarrollo de la segunda Revolución industrial y ante la necesidad de aumentar la productividad, pero también la satisfacción laboral, tanto trabajadores como gestores del capital comenzaron a realizar una serie de negociaciones basadas en estudios de la Psicología laboral y de la sociología, que en esos tiempos se iban desarrollando y que contribuyeron a dar un enfoque más humano a la organización.

Así mismo en los estudios realizados por (Peters & Waterman, 2004), demostraron que las organizaciones por más racionales que puedan ser sus procesos, también consideran importante el lado humano de la organización, los sentimientos influyen en la productividad, y por eso las mejores organizaciones establecen mecanismos para fomentar la motivación y el trabajo en equipo. Y se desarrollaron tres aspectos fundamentales como consecuencia del desarrollo de la importancia del capital humano. Que son según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2001):

El primero aspecto: El reconocimiento que las personas son diferentes unas a otras. Y que las organizaciones dependen de las capacidades, habilidades, conocimiento de los trabajadores para poder operar y alcanzar los resultados esperados. (Janson, 2015)

El segundo aspecto: Las personas no deben ser considerados dentro del campo de solo recursos, sino deben ser considerados como recursos o capital humano.

Y el tercero aspecto: Las personas deben ser considerados como los socios de la organización debido a que dedican sus esfuerzos en el logro de los objetivos.

El capital humano según (Chiavenato, 2009), está conformado por las personas que forman parte de la organización y que contribuyen con su talento al logro de los objetivos, considerando que el capital son los recursos, la fuente para el funcionamiento de la organización y las personas son las que usan el capital no humano para que se logren los objetivos planteados. Así mismo, gestionar el capital humano conlleva a tener políticas y prácticas que promuevan la eficiencia y la eficacia de las personas para realizar su trabajo. Y según (Chiavenato, 2009) para poder administrar de manera eficaz el capital humano se debe cumplir con el siguiente:

- Atraer nuevos talentos a la organización.
- Fomentar lazos sociales entre los trabajadores, estableciendo una cultura organizacional participativa.
- Fomentar el trabajo individual y en equipo para que los trabajadores estén motivados y sientan que verdaderamente están haciendo algo importante para el logro de los objetivos de la organización.
- Diseñar un sistema de recompensas para los trabajadores.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño y de mejora continua.
- Mejorar los sistemas de comunicación y que sea multidireccional.
- Diseñar un sistema de aprendizaje continuo en la organización.
- Diseñar puestos de trabajos adecuados y seguros.
- Establecer un clima cordial entre la organización y los trabajadores.
- Crear un clima adecuado de competitividad que fomente el crecimiento y el capital intelectual en la organización.
- Diseñar sistemas que promuevan el desarrollo de la organización.

- También (Chiavenato, 2009) hace una descripción de los cambios de perspectivas de las teorías de la administración del Siglo XX a las teorías del Siglo XXI. Siendo las principales diferencias las que se observan en la Figura 3.

**Figura 3:**

*Cambios de perspectivas de las teorías del Siglo XX a las teorías del Siglo XXI.*

DE		A
	→	
<b>Operativo y burocrático</b>	→	<b>Estratégico</b>
<b>Vigilancia y control</b>	→	<b>Asociación y compromiso</b>
<b>Corto plazo e inmediatez</b>	→	<b>Largo plazo</b>
<b>Administrativo</b>	→	<b>Consultivo</b>
<b>Enfoque en la función</b>	→	<b>Enfoque en el negocio</b>
<b>Enfoque interno e introvertido</b>	→	<b>Enfoque externo y en el cliente</b>
<b>Reactivo y solucionador de problemas</b>	→	<b>Proactivo y preventivo</b>
<b>Reactivo y solucionador de problemas</b>	→	<b>Enfoque en los resultados y en los fines</b>

**Fuente:**

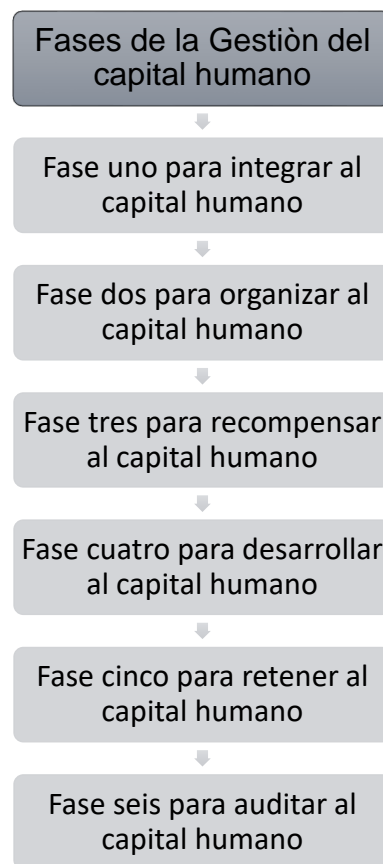
*(Chiavenato, 2009)*

## Fases de la gestión del capital humano

Según el experto en Gestión del Capital Humano (Chiavenato, 2009), describa cada uno de las principales fases que debe seguir la organización moderna para ser más competitiva, en el Siglo XXI y no quedar obsoleta al no contemplar cómo ha evolucionado la gestión en los últimos tiempos. Las seis fases son las siguientes. Figura 4.

### Figura 4:

*Las seis fases en la Gestión del capital humano.*



### Fuente:

*(Chiavenato, 2009)*

**Fase uno para integrar al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar el reclutamiento y la selección. Para que puedan integrarse el capital humano a la organización. Según (Peters & Waterman, 2004) para poder integrar mejor al personal se tienen que definir los valores que creen una cultura organizaciones y que sean la guía de los comportamientos de los trabajadores en la organización.

**Fase dos para organizar al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar el diseño de puestos y la evaluación del desempeño. Consiste principalmente en poder diseñar adecuadamente de acuerdo a las necesidades como se van diseñando las actividades que se tiene que ejecutar en la organización para poder cumplir con sus fines. La gestión del talento y las necesidades futuras de personal deben ser evaluadas para tener mejores resultados, debe ser incluida esta necesidad identificada en los planes de la organización. (Israelite, 2009)

**Fase tres para recompensar al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar las remuneraciones, las prestaciones de servicios y los incentivos. Es básicamente para poder motivar a las personas para que pueda lograr sus actividades con responsabilidad y la satisfacción laboral que necesitan para ser más eficientes y eficaces.

**Fase cuatro para desarrollar al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar la formación, el desarrollo, el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Consiste básicamente en brindar la capacitación adecuada a las personas de acuerdo a las actividades que van a desarrollar para cumplir con los objetivos generales de la organización. Se fomenta la profesionalización y las oportunidades de desarrollo en esta fase. Según (Maxwell, 2007), en su investigación para desarrollar el talento de las personas indica la necesidad de que estas inicien por desarrollar una pasión por mejorar, tener la iniciativa para mejorar su talento y no quedarse, enfocarse en sus objetivos y ser perseverante en lo que hace para no desviarse de su objetivo clave.

Además (D Ulrich & W Ulrich, 2010) mencionan la importancia de darle sentido al trabajo que se realiza reconociendo los logros obtenidos y con humildad escuchar a sus trabajadores ayudándoles a encontrar el camino hacia la efectividad.

**Fase cinco para retener al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones equilibradas entre la organización, los sindicatos y las personas. Esta fase básicamente consiste en crear una cultura organizacional que promueva la satisfacción laboral. Y que el capital humano se sienta satisfecho y con la seguridad que se le brinda todo lo necesario para poder cumplir sus tareas y /o actividades que necesita para cumplir con los objetivos principales de la organización.

**Fase seis para auditar al capital humano.**

En esta fase se debe proceder a ejecutar un banco de datos y los sistemas de información administrativa. Estos procesos ayudan a mejorar el control sobre las actividades que se vienen ejecutando en la organización, así como fuente de información para la toma de decisiones. También sirve para detectar problemas, conflictos y hacer

acciones de prevención. Según ( Carey & Ogden, 2004) , los recursos humanos deben fomentar una cultura abierta al cambio, y deben minimizar su resistencia, a través de un proceso de formación e información adecuado, y de la reducción de indicadores de estrés en el personal que son originados por miedos e incertidumbre que pueda suceder en la organización por lo nuevos cambios que se van produciendo.

### **Beneficios de la efectividad en la gestión del capital humano en la administración.**

Es importante que el capital humano está bien capacitado. En ese sentido (Powers & Rothwell, 2007) según sus estudios mencionan que es necesario que los entrenadores sepan cómo hacer su trabajo eficazmente, comenzando por tener un objetivo claro de la capacitación y el material necesario. Así mismo, mencionan que debe haber indicadores para una correcta evaluación de los resultados de la capacitación para incrementar el conocimiento del capital humano de la organización.

En ese mismo sentido, (Prahalad & Krishnan, 2008) también destaca a la capacitación del capital humano como clave para el desarrollo de las organizaciones, y que se fomente la creatividad para que permita tener mejores innovaciones en productos, servicios y procesos en la organización que puedan adaptarse a las necesidades de manera veloz.

Según (Mintzberg, 2013), la alta dirección es la responsable de guiar al capital humano de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, para ello debe contar con dos aspectos importantes que son el liderazgo y la administración. El capital humano debe ser liderado con energía y motivación. Es necesario para el éxito organizacional que el capital humano sepa trabajar en equipo, para que el liderazgo pueda ejercerse con mayor eficacia. Para poder administrar mejor al capital humano los líderes de la organización necesitan desarrollar aspectos básicos que son: Ser enérgicos, ser reflexivos, analíticos, colaboradores, proactivos e integradores.



Las organizaciones deben asegurarse un futuro, para ello deben crear programas de liderazgo que permita formar y elegir a los mejores para que guíen los destinos de la organización menciona (Bates, 2016), el desarrollo del liderazgo en el capital humano es esencial para que pueda ejercerse en todos los niveles de la organización. Y es importante que se gestiona adecuadamente para obtener los mejores resultados.

La formación del capital humano es importante, pero tan importante es la selección y contratación de los mejores. (Fernández-Aráoz, 2008) En su investigación afirma que aquellas organizaciones que hacen una buena selección de su capital humano, tienen mejores resultados, que sus pares que no lo hacen. Y menciona que también se debe poner mayor énfasis en los procesos de selección según las habilidades y las necesidades del puesto. Y para ello, la organización debe ofrecer mejores servicios a su capital humano para que se sientan atraídos por la organización y no la abandonen.

También para (Boudreau, Jesuthasan , & Creelma, 2015) es importante que se evalúe el desempeño del capital humano, y se le remunere de acuerdo a ello y a características particulares como experiencia y conocimiento. Así mismo se considere gestionar el capital humano cuando es complejo por servicios de terceros que se adapten mejor a las necesidades que puede ser geográficas, de idioma, entre otras diferencias que se puedan dar en la organización.

Afirma (Forman, 2015) que las áreas de Recursos Humanos en las diferentes organizaciones no están dando los resultados esperados, pero estas áreas si son bien gestionadas agregan gran valor a la organización. Todo inicia con la elección del talento.

La (OIT, 2017), realizó una conferencia en Perú sobre: “Desarrollar el capital humano para enfrentar desafíos del futuro del trabajo”, y establecen la necesidad que las organizaciones e instituciones en general, se adapten a los nuevos cambios y se puedan cerrar las brechas de

productividad y rendimiento. En donde se cita a Vargas que afirma que la gestión adecuada de las personas debe ser el fin y el medio para el desarrollo.

Así mismo, se menciona que existe una gran demanda de nuevas habilidades para poder afrontar los retos del futuro. Y las organizaciones deben fomentar la capacitación para el aprendizaje de nuevas tecnologías. Y la mejora de los sistemas para mejorar la eficacia y promover la igualdad de oportunidades.

### **Definición de conceptos**

- **Capital humano.** Este concepto refiere la importancia de la gestión de las personas en la organización para que sea rentable mejorando la productividad a través de políticas orientadas a mejorar el trabajo de las personas.
- **Selección y retención.** En un proceso que se realiza para seleccionar a las personas que van a integrar la organización y la retención es el establecimiento de políticas de satisfacción laboral para que los mejores trabajadores no se vayan de la organización.
- **Trabajo en equipo y participación.** Es un sistema de trabajo en la organización que fomenta la participación de sus miembros para realizar determinadas tareas donde se necesita del talento de varias personas para que se pueda lograr objetivos comunes.
- **Remuneraciones.** Es la contraprestación que percibe el trabajador por la labor que realiza.
- **Evaluación del desempeño.** Es un sistema que permite identificar si el trabajo se está realizando y si se están cumpliendo los objetivos.
- **Mejora continua.** Es un sistema en el cual las organizaciones constantemente están buscando mejorar sus productos, servicios y procesos.

- **Comunicación y relaciones interpersonales.** Es la forma como la organización se comunica con los trabajadores y si estos llevan buenas relaciones entre sí.
- **Aprendizaje y desarrollo profesional.** Es un proceso en el cual la organización brinda capacitación y entrenamiento a los trabajadores para que mejoren sus habilidades y puedan hacer mejor su trabajo y les permita ascender en la organización.
- **Diseño de puestos y seguridad en el trabajo.** Son las medidas que toma la organización para establecer las tareas que se tiene que realizar evaluando y previniendo también el riesgo que ello implica.
- **Clima.** Es la percepción en un momento determinado del nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la cultura de la organización.
- **Efectividad:** Es un término que se utiliza para expresar que se es eficiente y eficaz al mismo tiempo, es decir se utilizan adecuadamente los recursos y se lograr los objetivos

### **III. Método**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada, cuantitativa – No experimental. De acuerdo a los objetivos de la investigación este método permitió obtener los datos que ayudaron a determinar la validez de la hipótesis en términos cuantitativos. Y no se realizó manipulación a las variables.

El alcance de investigación es descriptivo – simple porque se hizo una descripción grafica de los resultados obtenidos en la investigación, con un enfoque cuantitativo debido a que los resultados se presentaron en porcentajes.

Tipo transversal: Recojo de los datos fue un solo momento determinado.

Tiene un diseño no experimental, no se manipularon las variables.

#### **3.2 Ámbito temporal y espacial**

Los estudios teóricos hacen mayor referencia a la teoría clásica que aún aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019 y en la gestión de las personas con aporte de diferentes consultores y expertos en la gestión del talento en la organización para poder tener mejores conclusiones y recomendaciones. Respecto al ámbito temporal esta investigación se realizará en el año 2018. Y como ámbito espacial se realizará solo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019 cuya descripción se detalla en el marco referencial.

#### **3.3 Variables**

Variable independiente: La gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Las dimensiones seleccionadas para el estudio son las siguientes:

- Selección y retención.
- Trabajo en equipo y participación.

- Remuneraciones.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora continua.
- Comunicación y relaciones interpersonales.
- Aprendizaje y desarrollo profesional.
- Diseño de puestos y seguridad en el trabajo.
- Clima.

Las dimensiones están seleccionadas en función a lo que se necesita para administrar eficazmente el capital humano que menciona (Chiavenato, 2009) y que se han mencionado en la presente investigación.

Variable dependiente: Nivel de efectividad

Los indicadores del nivel de efectividad son los siguientes, según la escala de Likert:

Escala para evaluar la efectividad para cada una de las dimensiones:

- Muy desacuerdo: Muy baja efectividad.
- Desacuerdo: Baja efectividad.
- Neutral: Regular .
- De acuerdo: Efectivo.
- Muy de acuerdo: Muy efectivo

Escala para evaluar la efectividad general promedio en la gestión del capital humano:

- Mala efectividad
- Media efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

### 3.4 Población y muestra

- La población estuvo conformada por el personal que labora en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Como se aprecia en la Tabla 1.

**Tabla 1:**

*Descripción de población y muestra*

• <i>Personal civil:</i>	<b>8 personas</b>
• <i>Personal militar:</i>	25 personas
<i>Haciendo un total de:</i>	33 personas.

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

- Siendo la población pequeña, para los fines de este estudio se tomó en cuenta estudiar a toda la población, esto quiere decir que no se necesitó hacer muestreo.
- Población: 33 personas (Población finita pequeña).
- Muestra: 33 personas

### 3.5 Instrumentos

Se aplicó como instrumento el cuestionario estructurado Modelo de Chiavenato en (Chiavenato, 2009) para realizar las preguntas claves en la gestión del capital humano en la organización. Y los indicadores fueron establecidos mediante la escala de Likert de opinión, según el modelo.

### **3.6 Procedimientos**

El procedimiento para determinar el grado de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019, fue el siguiente:

Se realizó el procedimiento científico de aplicar una encuesta a la muestra determinada en la investigación, luego se procedió a realizar un análisis de los datos mediante la utilización del software SPSS 2.5 para convertirlos en información, la información se representó mediante gráficos para una mejor visualización, para cada uno de los ítems del capital humano descritos en la sección de la variable. Posteriormente mediante el análisis se establecieron los resultados, se expresaron las conclusiones y se realizaron las recomendaciones pertinentes para lograr una mejor efectividad en la gestión del capital humano.

### **3.7 Análisis de datos**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta de acuerdo al tipo y diseño de investigación que permitió alcanzar los objetivos definidos para dar solución al problema de investigación.

Para el procesamiento de los datos y su análisis se utilizó el software SPSS, que sirvió para analizar los datos utilizando métodos de estadísticas descriptivas, como la tabla de frecuencias y los gráficos de barras.

#### IV. Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos aplicando la metodología de investigación de tipo aplicada, y con un enfoque cuantitativo, Los datos se expresan en tablas de frecuencias y gráficos de barras que son los mecanismos más adecuados para obtener una mejor visualización descriptiva. En la Tabla 2.

**Tabla 1**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

##### **1.¿La organización atrae nuevos talentos efectivamente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	24	72,7	72,7	72,7
	Desacuerdo	6	18,2	18,2	90,9
	Neutral	1	3,0	3,0	93,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

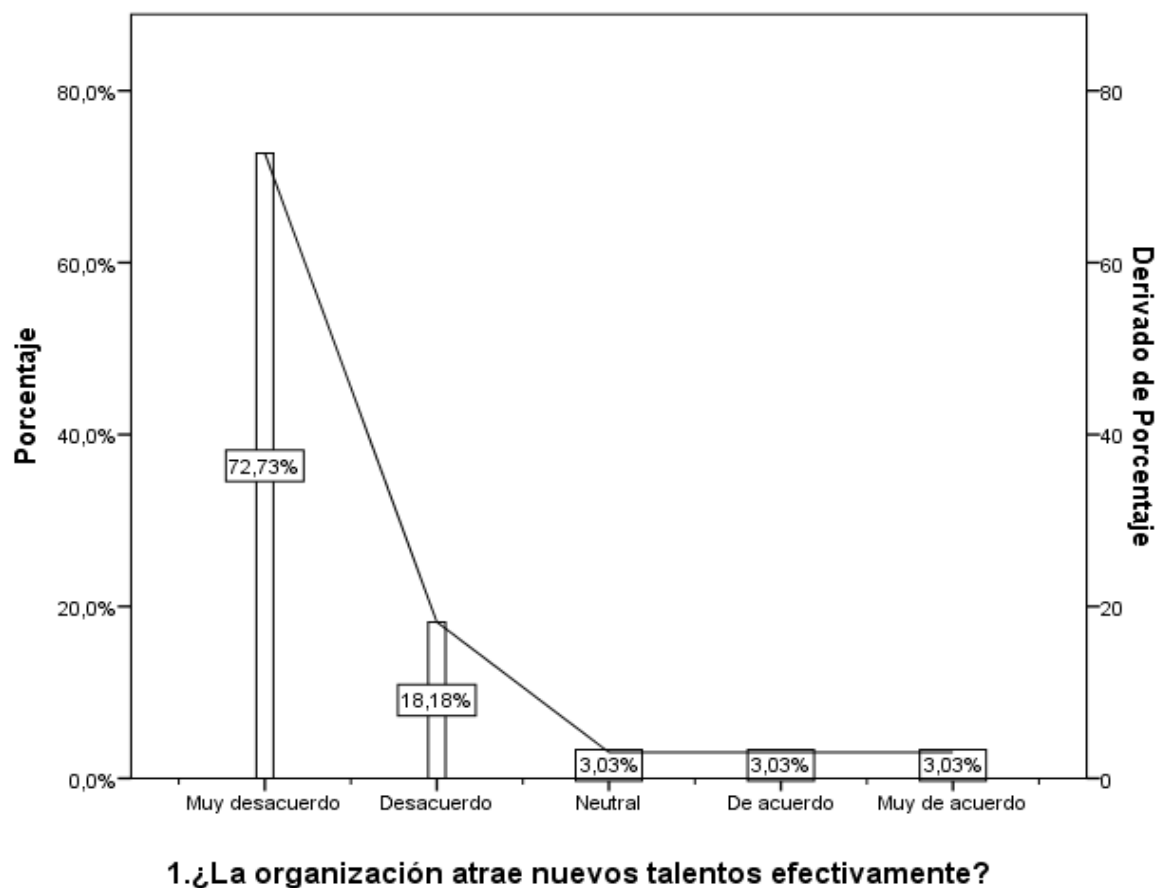
**Fuente:**

*Elaboración propia*



**Figura 5:**

Visualización de respuestas en el gráfico de barras.



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 72.73%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no está atrayendo al nuevo talento, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 2**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**2.¿La organización retiene a sus mejores talentos efectivamente?**

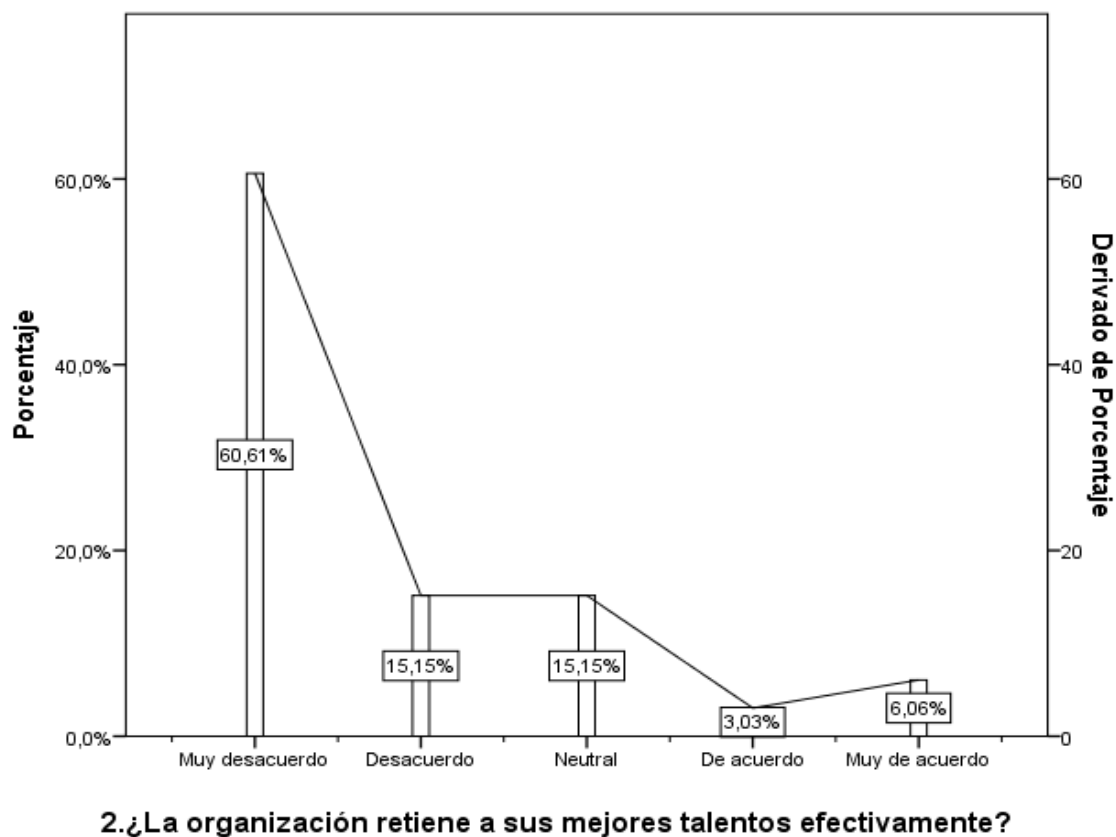
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Desacuerdo	5	15,2	15,2	75,8
	Neutral	5	15,2	15,2	90,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	93,9
	Muy de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 6:**

Visualización de respuestas en el gráfico de barras.



**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 60.61%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 6.06% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no retiene a sus mejores talentos de manera efectiva, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 3**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**3.¿Son fuertes los lazos sociales entre los trabajadores?**

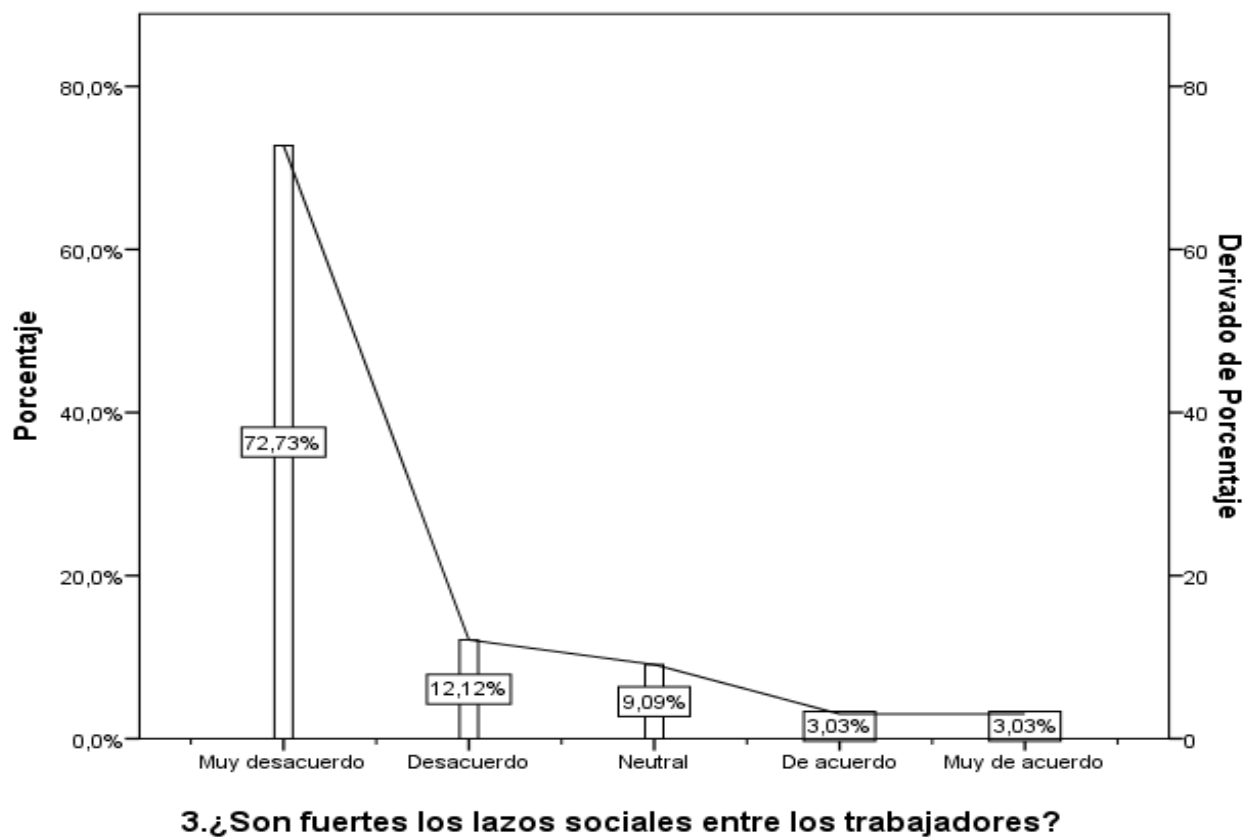
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	24	72,7	72,7	72,7
	Desacuerdo	4	12,1	12,1	84,8
	Neutral	3	9,1	9,1	93,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 7:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 72.73%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no tiene fuertes lazos sociales entre sus trabajadores, en

consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 4**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**4.¿Existe una cultura organizacional participativa?**

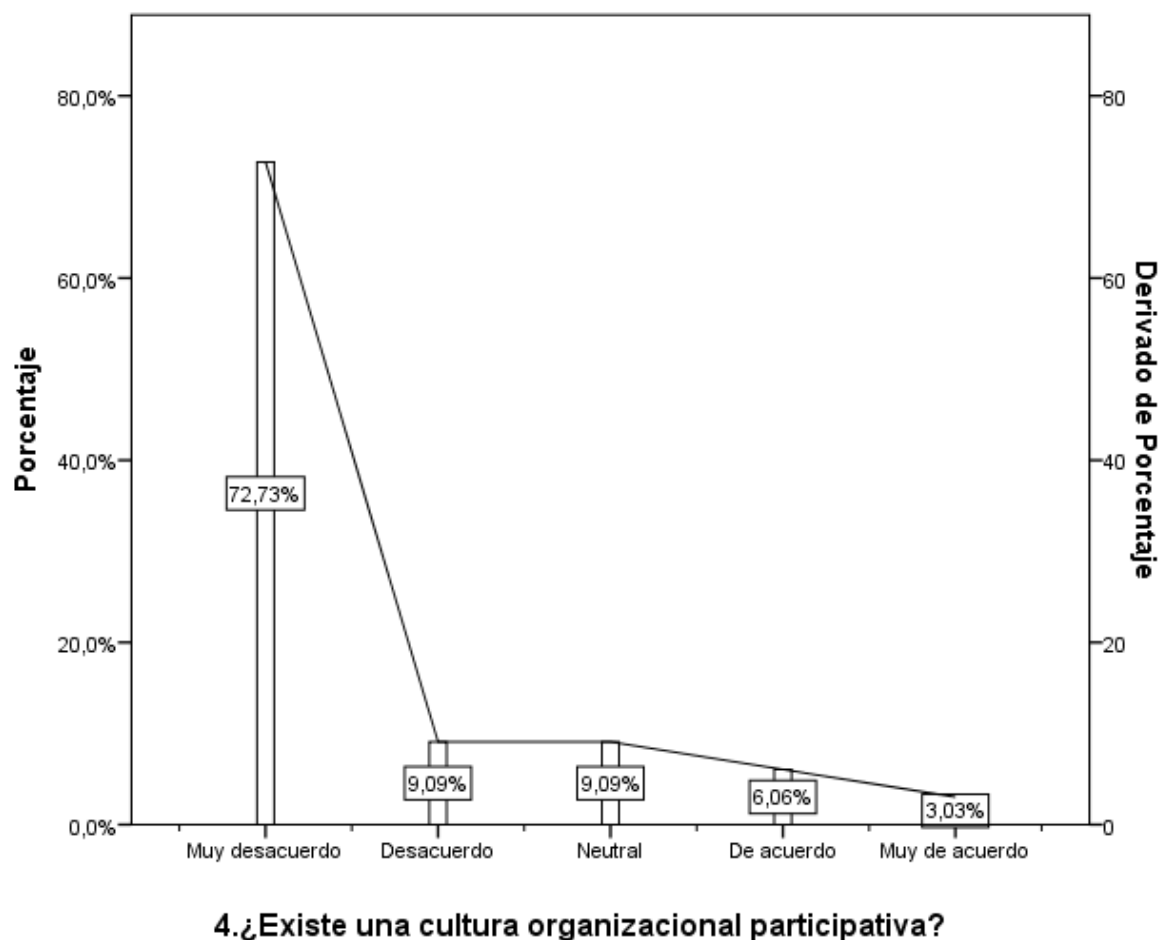
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	24	72,7	72,7	72,7
	Desacuerdo	3	9,1	9,1	81,8
	Neutral	3	9,1	9,1	90,9
	De acuerdo	2	6,1	6,1	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 8:**

Visualización de respuestas en el gráfico de barras.



**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 72.73%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 6.06%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no tiene una cultura organizacional participativa, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 5**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**5.¿Se fomentar el trabajo individual y en equipo para que los trabajadores estén motivados y sientan que verdaderamente están haciendo algo importante para el logro de los objetivos de la organización?**

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	19	57,6	57,6	57,6
	Desacuerdo	6	18,2	18,2	75,8
	Neutral	4	12,1	12,1	87,9
	De acuerdo	3	9,1	9,1	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

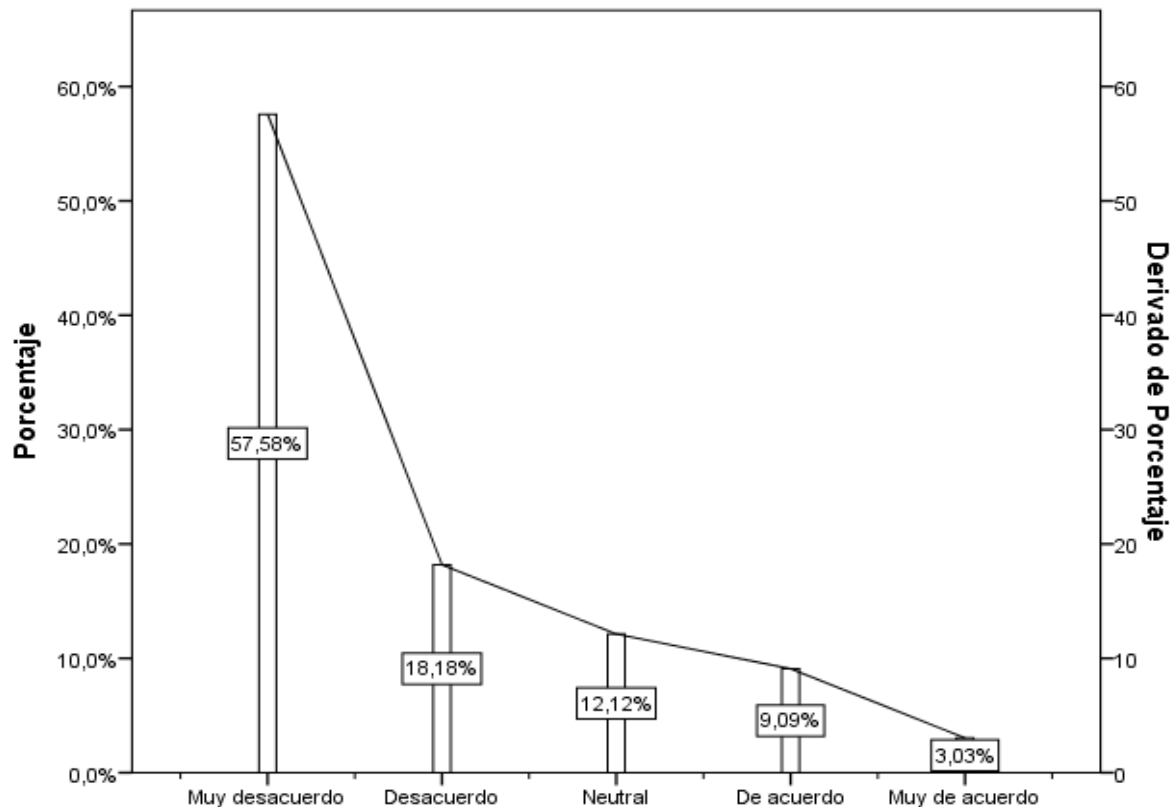
**Fuente:**

*Elaboración propia*



**Figura 9:**

Visualización de respuestas en el gráfico de barras.



**5. ¿Se fomenta el trabajo individual y en equipo para que los trabajadores estén motivados y sientan que verdaderamente están haciendo algo importante para el logro de los objetivos de la organización?**

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 57.58%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 9.09%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no fomenta el trabajo individual ni en equipo para que los trabajadores estén motivados, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 6**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**6.¿Es efectivo el sistema de recompensas para los trabajadores en la organización?**

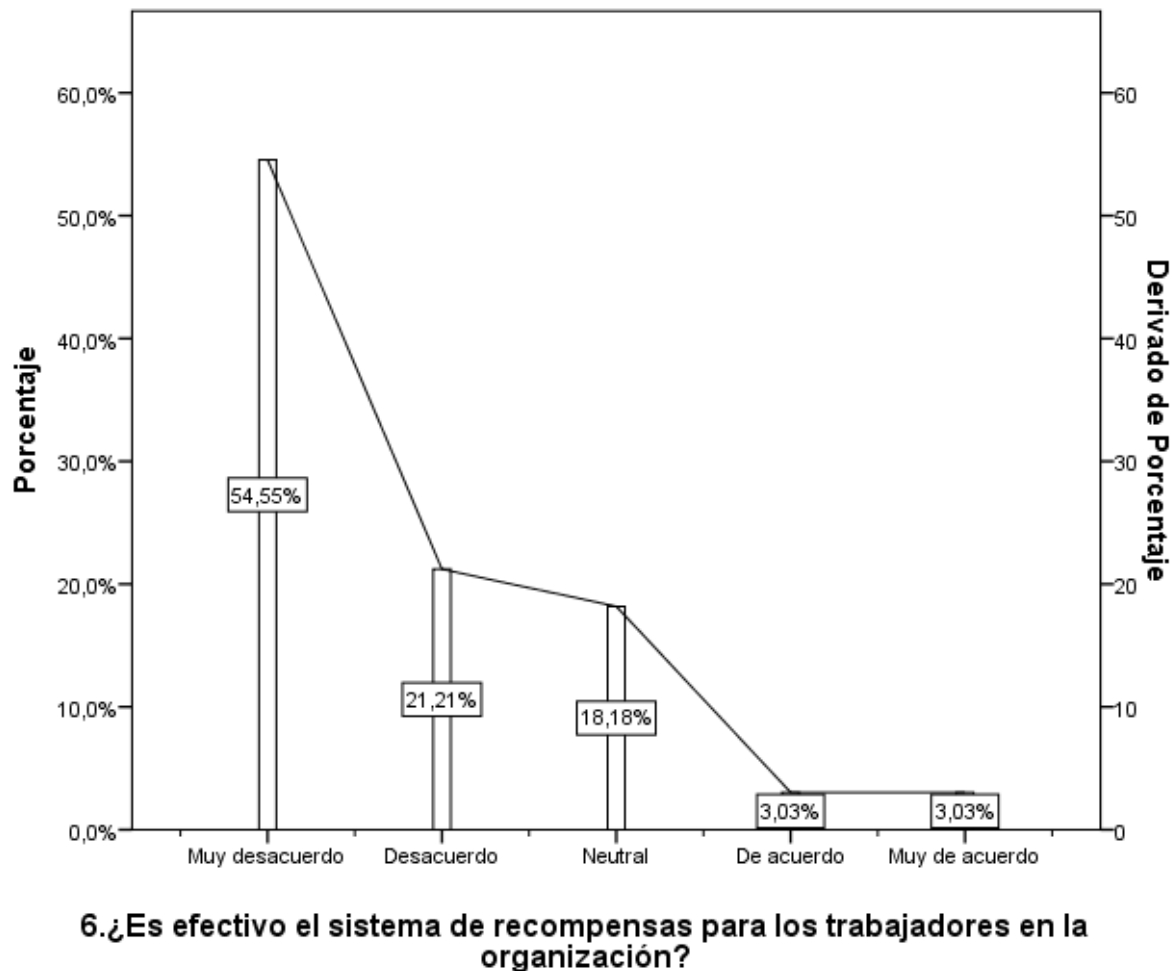
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	18	54,5	54,5	54,5
	Desacuerdo	7	21,2	21,2	75,8
	Neutral	6	18,2	18,2	93,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 10:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 54.55%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no tiene un efectivo sistema de recompensas, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 7**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**7.¿Es efectivo el sistema de evaluación del desempeño en la organización?**

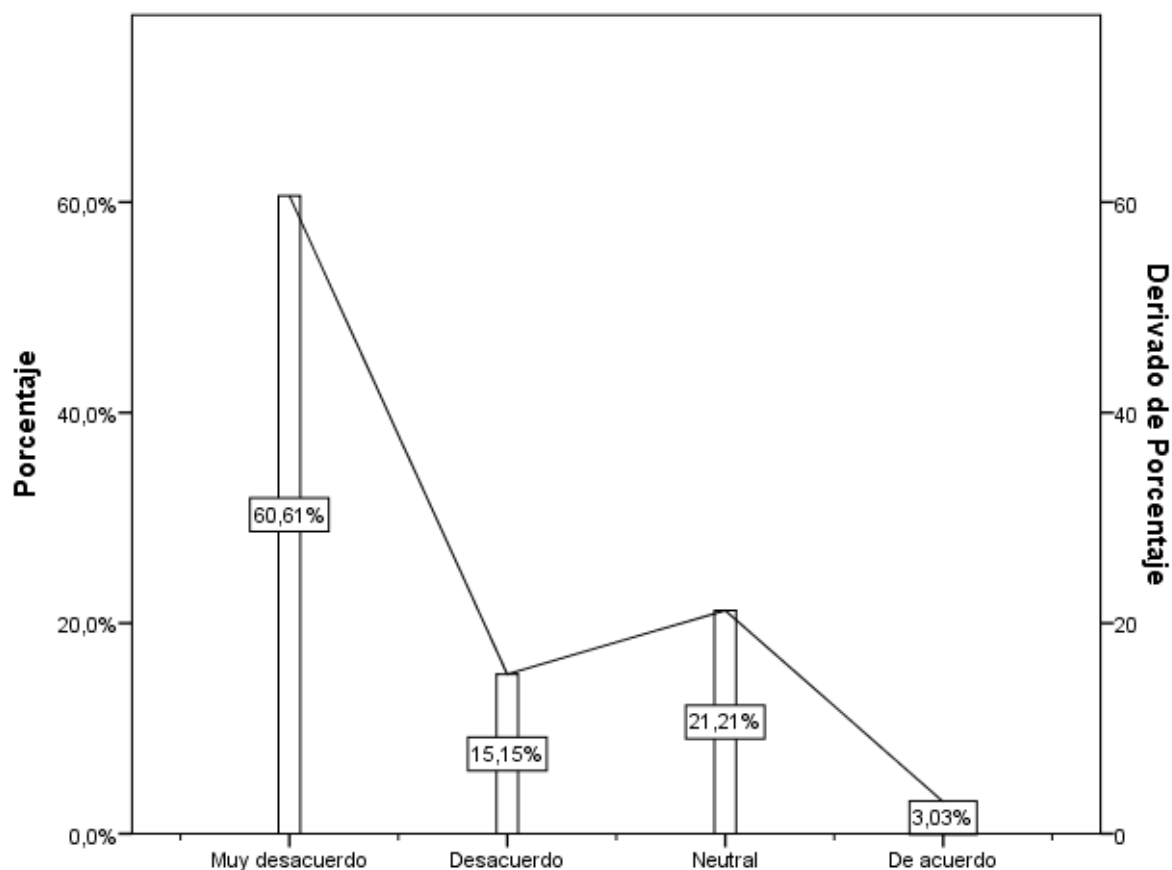
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Desacuerdo	5	15,2	15,2	75,8
	Neutral	7	21,2	21,2	97,0
	De acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 11:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



### 7. ¿Es efectivo el sistema de evaluación del desempeño en la organización?

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 60.61%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “neutral” en un 21.21% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no cuenta con un efectivo sistema de evaluación del desempeño, en consecuencia afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 8**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**8.¿Es efectivo el sistema de mejora continua en la organización?**

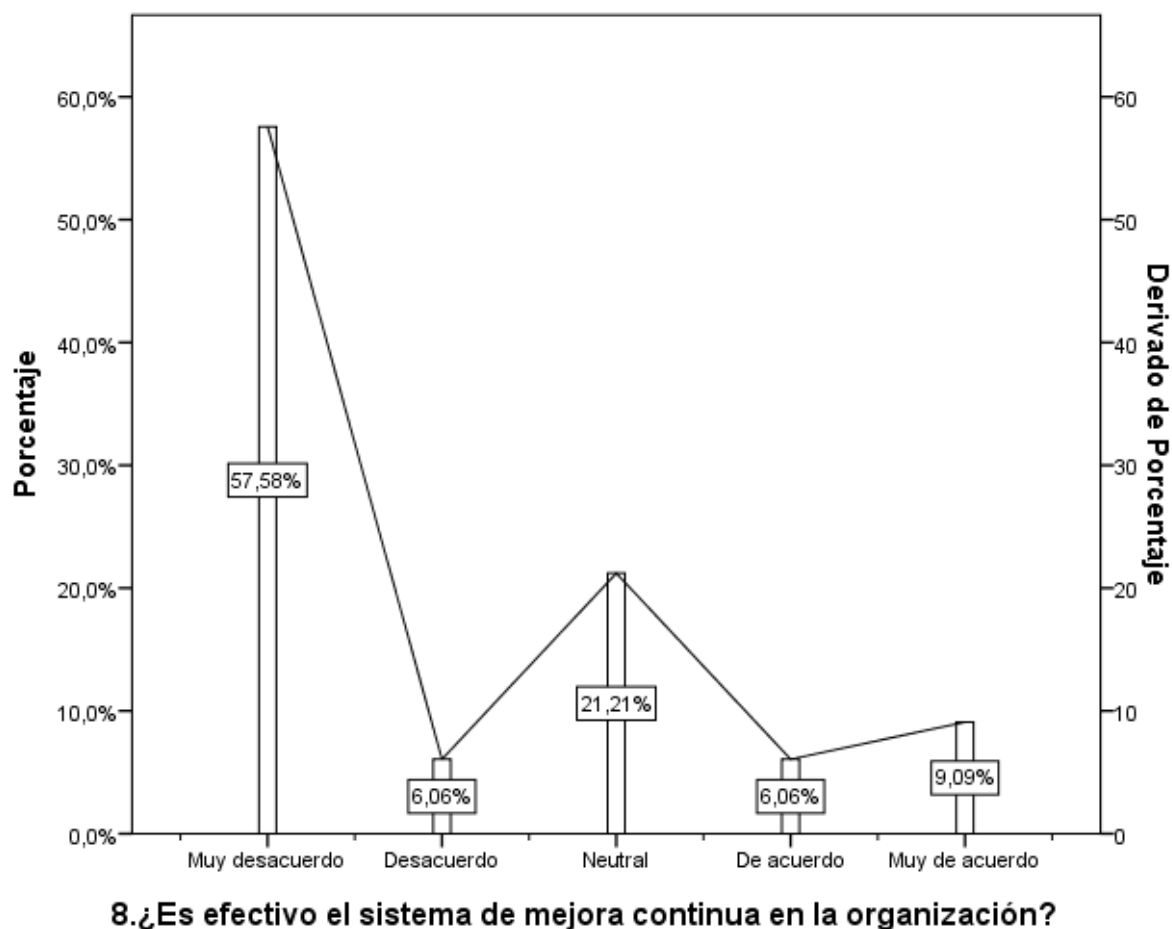
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	19	57,6	57,6	57,6
	Desacuerdo	2	6,1	6,1	63,6
	Neutral	7	21,2	21,2	84,8
	De acuerdo	2	6,1	6,1	90,9
	Muy de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 12:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 57.58%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 9.09% y “de acuerdo” en un 6.06%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización tiene un sistema de mejora continua inefectivo, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 9**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**9.¿Es efectivo el sistema de comunicación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	19	57,6	57,6	57,6
	Desacuerdo	4	12,1	12,1	69,7
	Neutral	7	21,2	21,2	90,9
	De acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

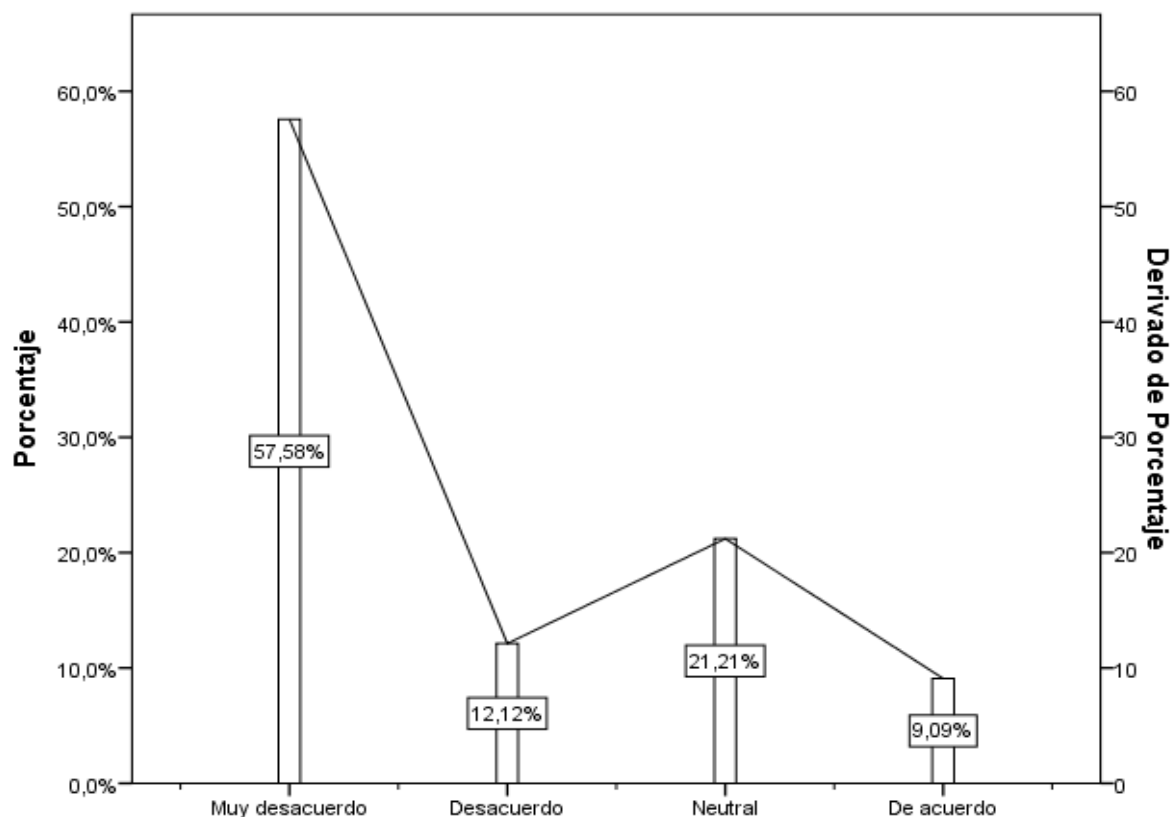
**Fuente:**

*Elaboración propia*



**Figura 13:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



### 9. ¿Es efectivo el sistema de comunicación?

#### **Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 57.58%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “neutro” en un 21.21% y “de acuerdo” en un 9.09%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no cuenta con un sistema de comunicación efectivo, en

consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 10**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**10¿Es efectivo sistema de comunicación multidireccional?**

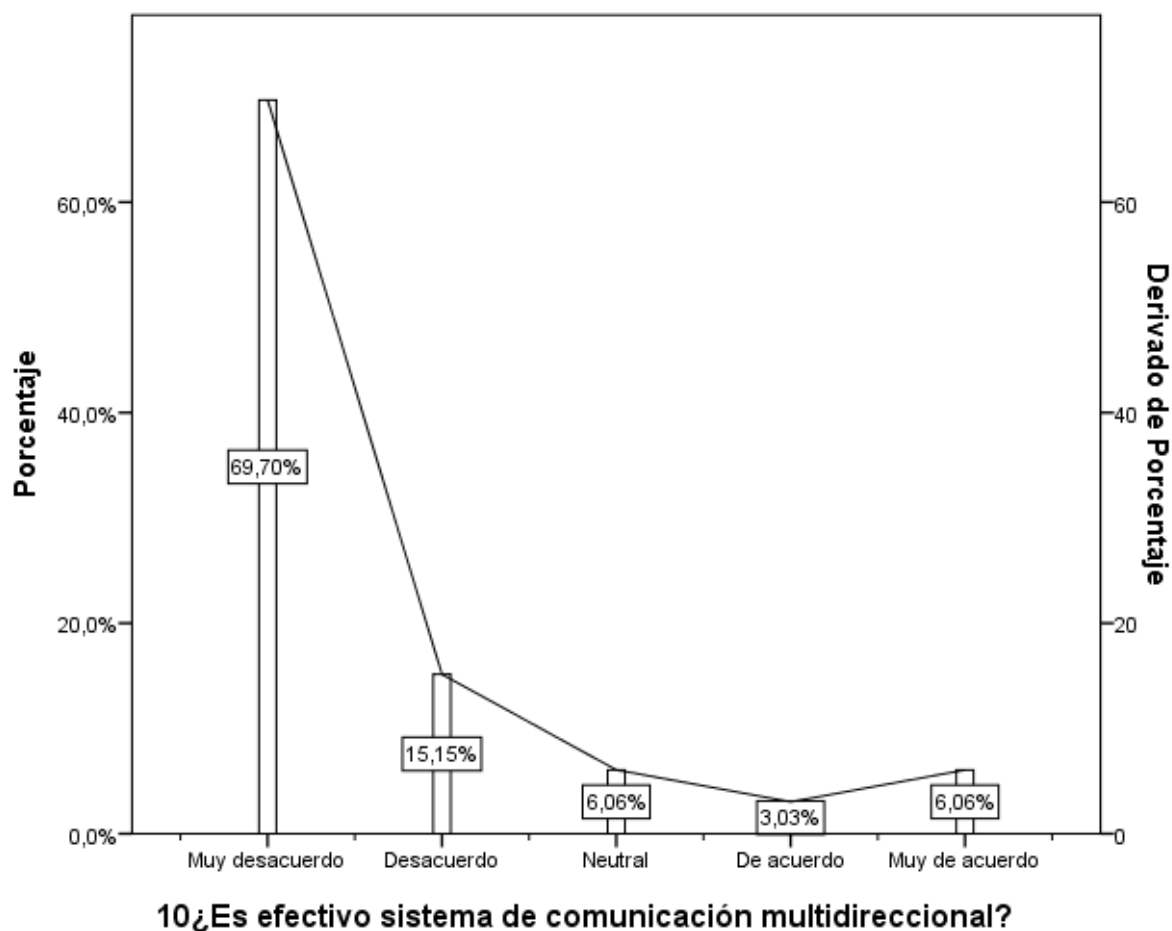
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	23	69,7	69,7	69,7
	Desacuerdo	5	15,2	15,2	84,8
	Neutral	2	6,1	6,1	90,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	93,9
	Muy de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 14:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “Muy en desacuerdo” en un 69.70%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 6.06% y “de acuerdo” en un 3.03%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no tiene un sistema de comunicación multidireccional, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 11**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**11.¿Es efectivo el sistema de aprendizaje continuo en la organización?**

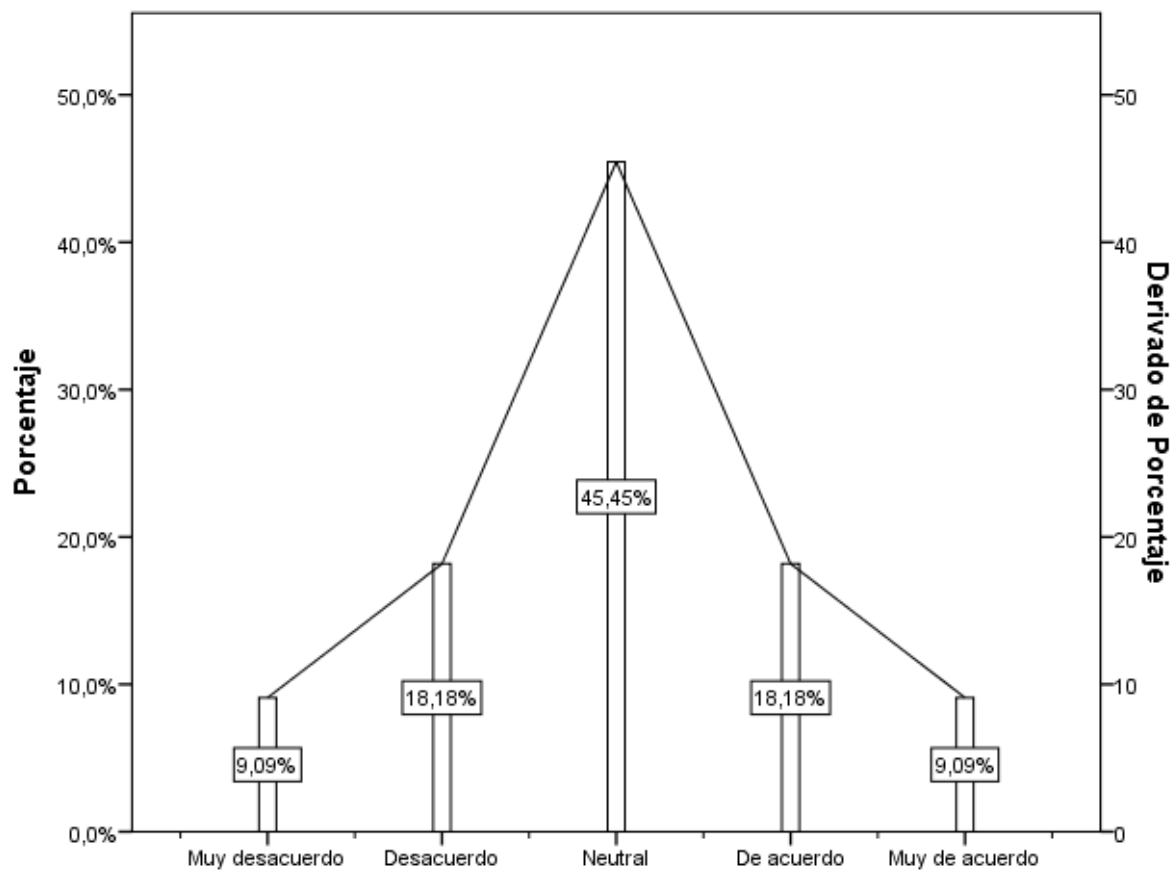
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Desacuerdo	6	18,2	18,2	27,3
	Neutral	15	45,5	45,5	72,7
	De acuerdo	6	18,2	18,2	90,9
	Muy de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 15:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



### 11. ¿Es efectivo el sistema de aprendizaje continuo en la organización?

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 45.45%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 9.09% y “de acuerdo” en un 18.18%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización tiene un sistema de aprendizaje regular, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 12**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**12.¿Es eficaz el sistema que promueve el desarrollo de la organización?**

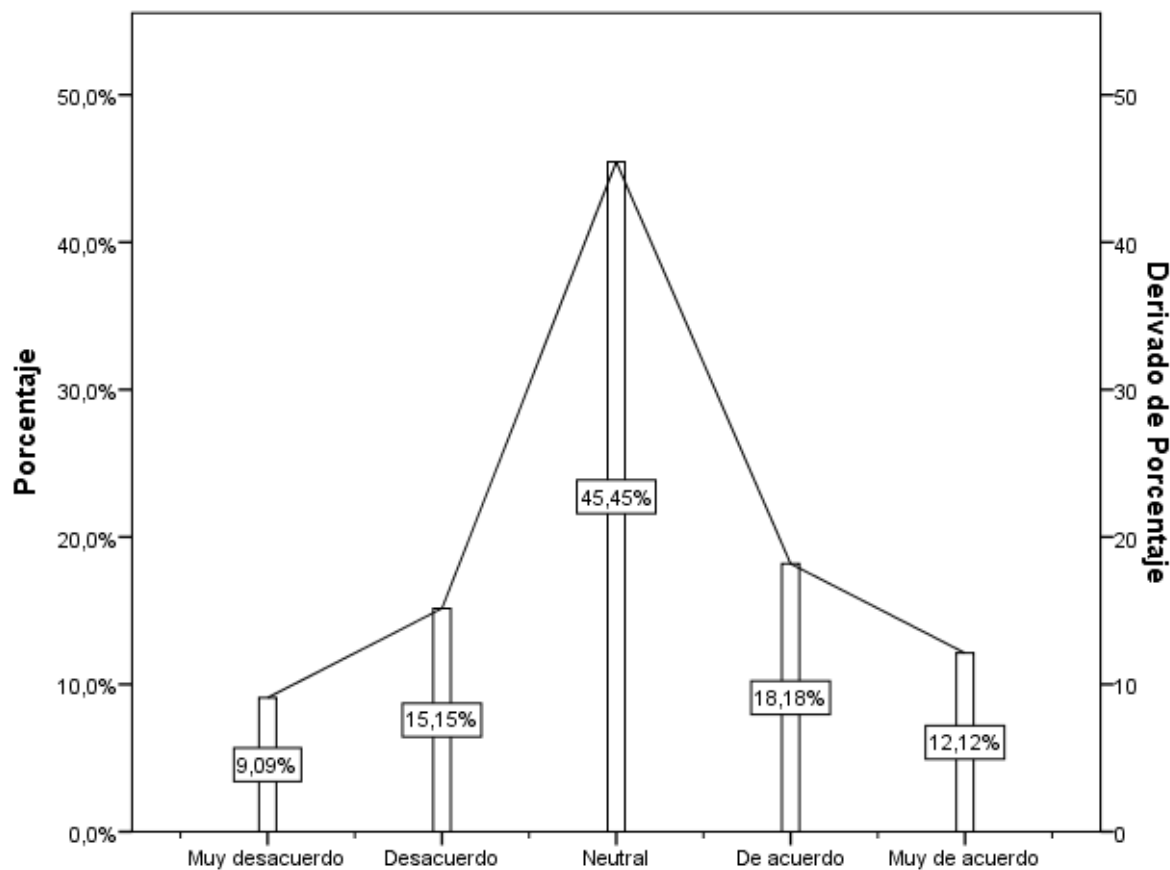
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Desacuerdo	5	15,2	15,2	24,2
	Neutral	15	45,5	45,5	69,7
	De acuerdo	6	18,2	18,2	87,9
	Muy de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 16:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**12.¿Es eficaz el sistema que promueve el desarrollo de la organización?**

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 45.45%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 12.12% y “de acuerdo” en un 18.18%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización tiene un sistema de promoción del desarrollo regular, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 13**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**13.¿Los puestos de trabajos son adecuados?**

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Desacuerdo	7	21,2	21,2	27,3
	Neutral	17	51,5	51,5	78,8
	De acuerdo	5	15,2	15,2	93,9
	Muy de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

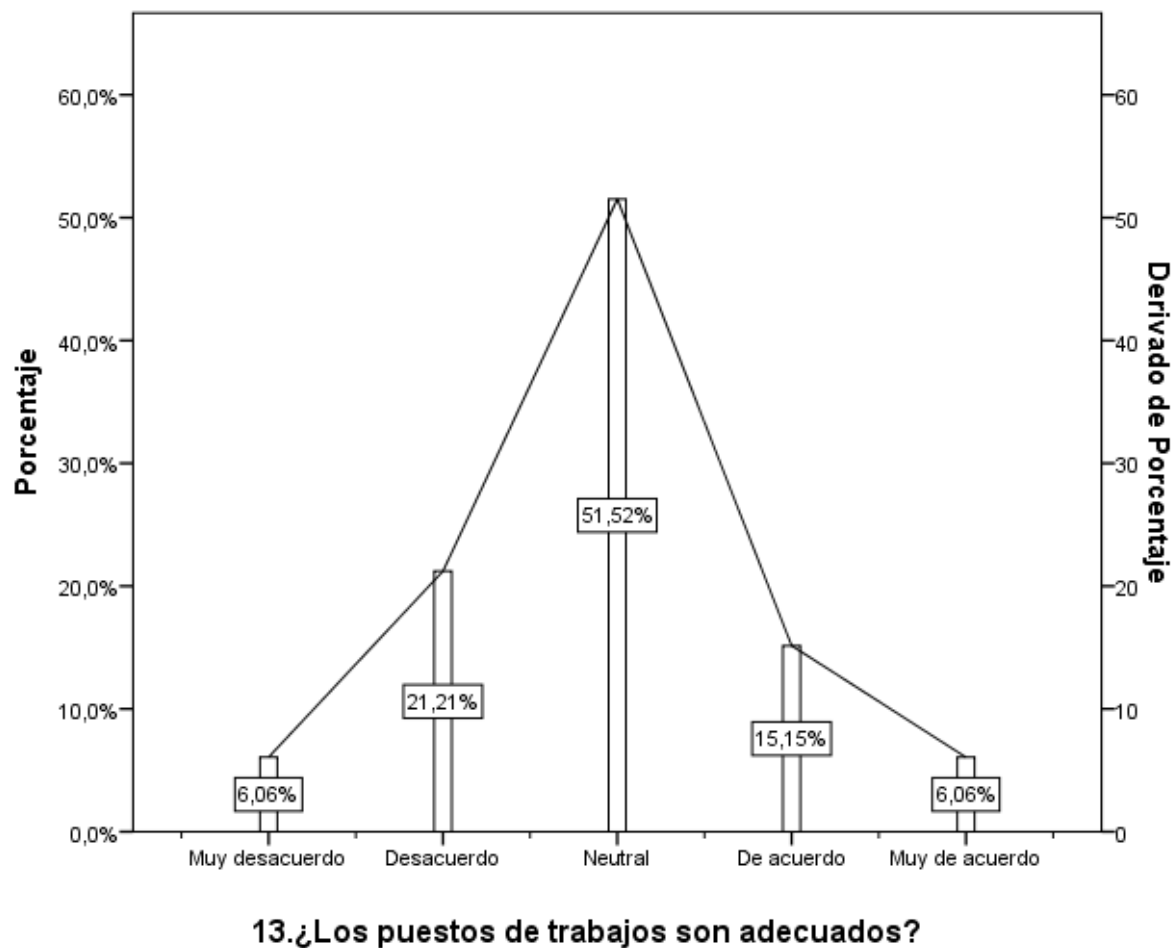
**Fuente:**

*Elaboración propia*



**Figura 17:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 51.52%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 6.06% y “de acuerdo” en un 15.15%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no está designando de manera efectiva los puestos de trabajo para cada uno de sus colaboradores, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 14**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**14.¿Los puestos de trabajos son seguros?**

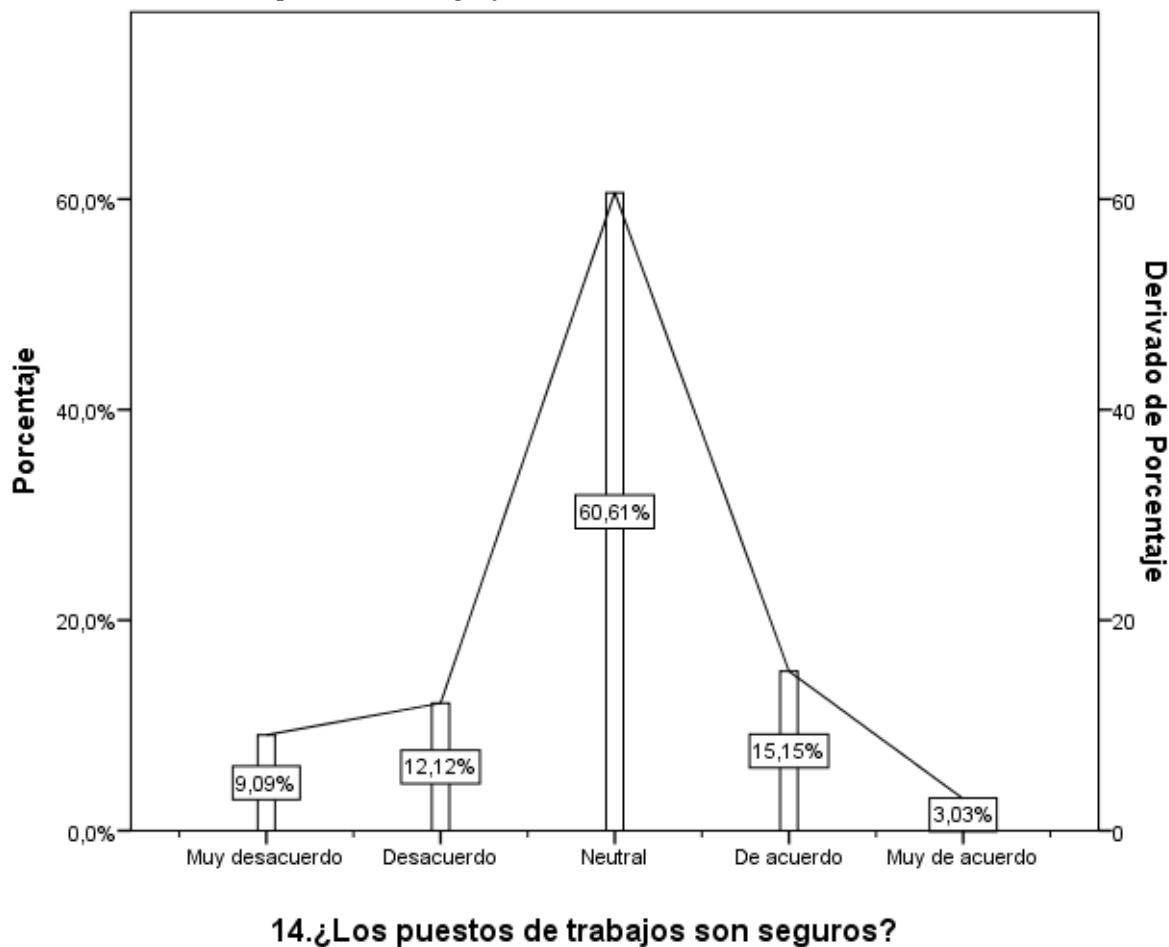
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Desacuerdo	4	12,1	12,1	21,2
	Neutral	20	60,6	60,6	81,8
	De acuerdo	5	15,2	15,2	97,0
	Muy de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 18:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 60.61%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 3.03% y “de acuerdo” en un 15.15%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no brinda de manera efectiva seguridad en los puestos de trabajo,

sino de manera regular; en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 15**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**15.¿El clima es cordial entre la organización y los trabajadores?**

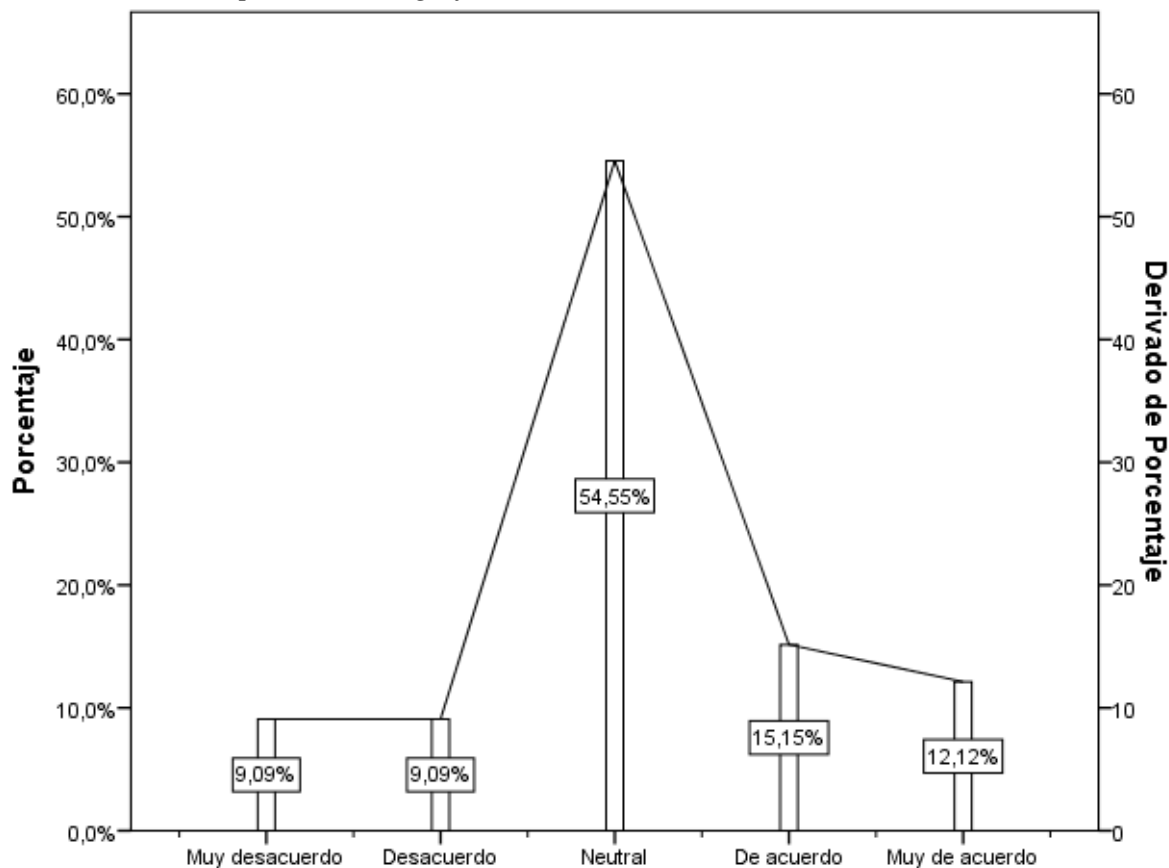
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Desacuerdo	3	9,1	9,1	18,2
	Neutral	18	54,5	54,5	72,7
	De acuerdo	5	15,2	15,2	87,9
	Muy de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 19:**

Visualización de respuestas en el gráfico de barras.



### 15. ¿El clima es cordial entre la organización y los trabajadores?

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 54.55%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 12.12% y “de acuerdo” en un 15.15%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización tiene un clima de nivel regular, en consecuencia, afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 16**

*Frecuencias y porcentajes de datos.*

**16.¿El clima es adecuado para fomentar la competitividad que contribuya al crecimiento y el capital intelectual en la organización?**

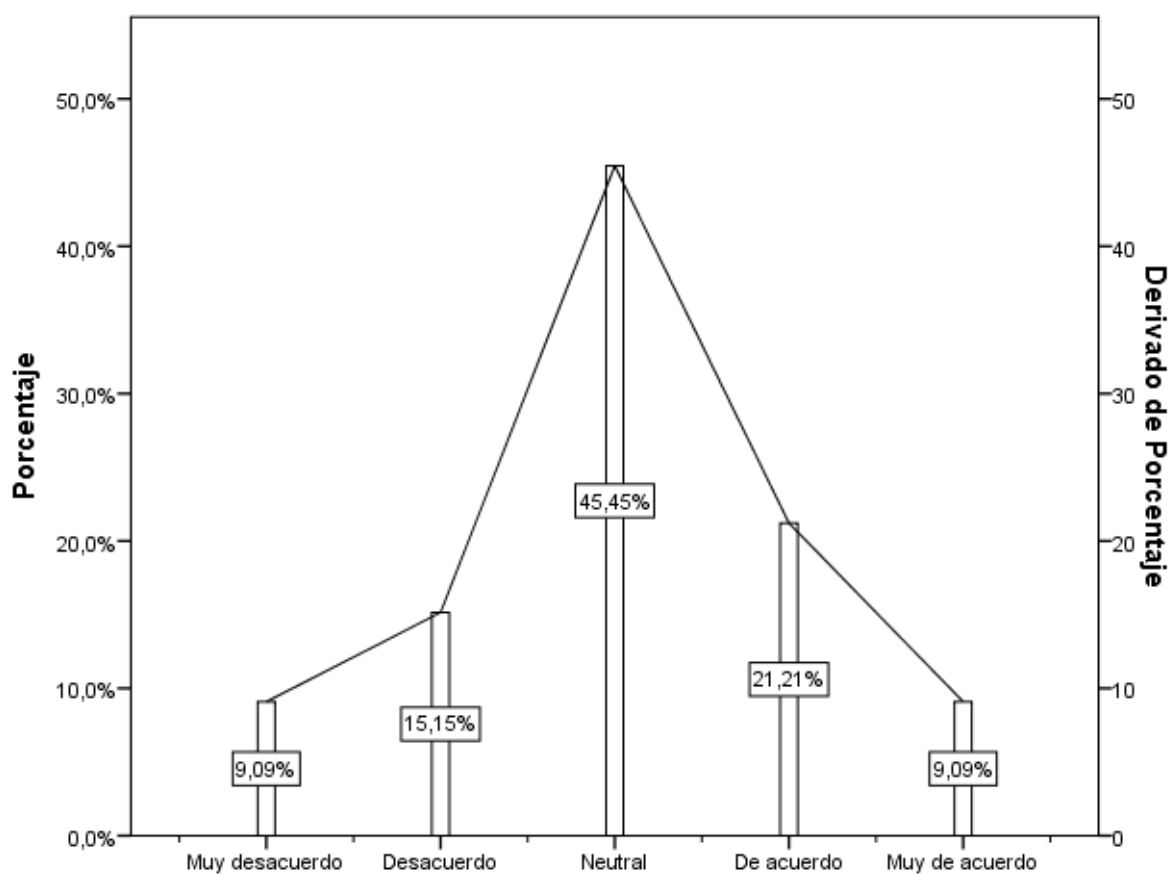
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Desacuerdo	5	15,2	15,2	24,2
	Neutral	15	45,5	45,5	69,7
	De acuerdo	7	21,2	21,2	90,9
	Muy de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Fuente:**

*Elaboración propia*

**Figura 20:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**16. ¿El clima es adecuado para fomentar la competitividad que contribuya al crecimiento y el capital intelectual en la organización?**

**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019. Han seleccionado como respuesta “neutral” en un 45.45%; también se observa que en menor medida han seleccionado como respuesta “muy de acuerdo” en un 9.09% y “de acuerdo” en un 21.21%.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización no fomenta la competitividad que contribuya en su crecimiento y su capital intelectual. , en consecuencia afecta negativamente su nivel de efectividad en lo que respecta gestión del capital humano.

**Tabla 17**

*Niveles de efectividad en la gestión del capital humano.*

		<b>Total Efectividad (agrupado)</b>			
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Mala efectividad	5	15,2	15,2	15,2
	Media efectividad	13	39,4	39,4	54,5
	Buena efectividad	10	30,3	30,3	84,8
	Excelente efectividad	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

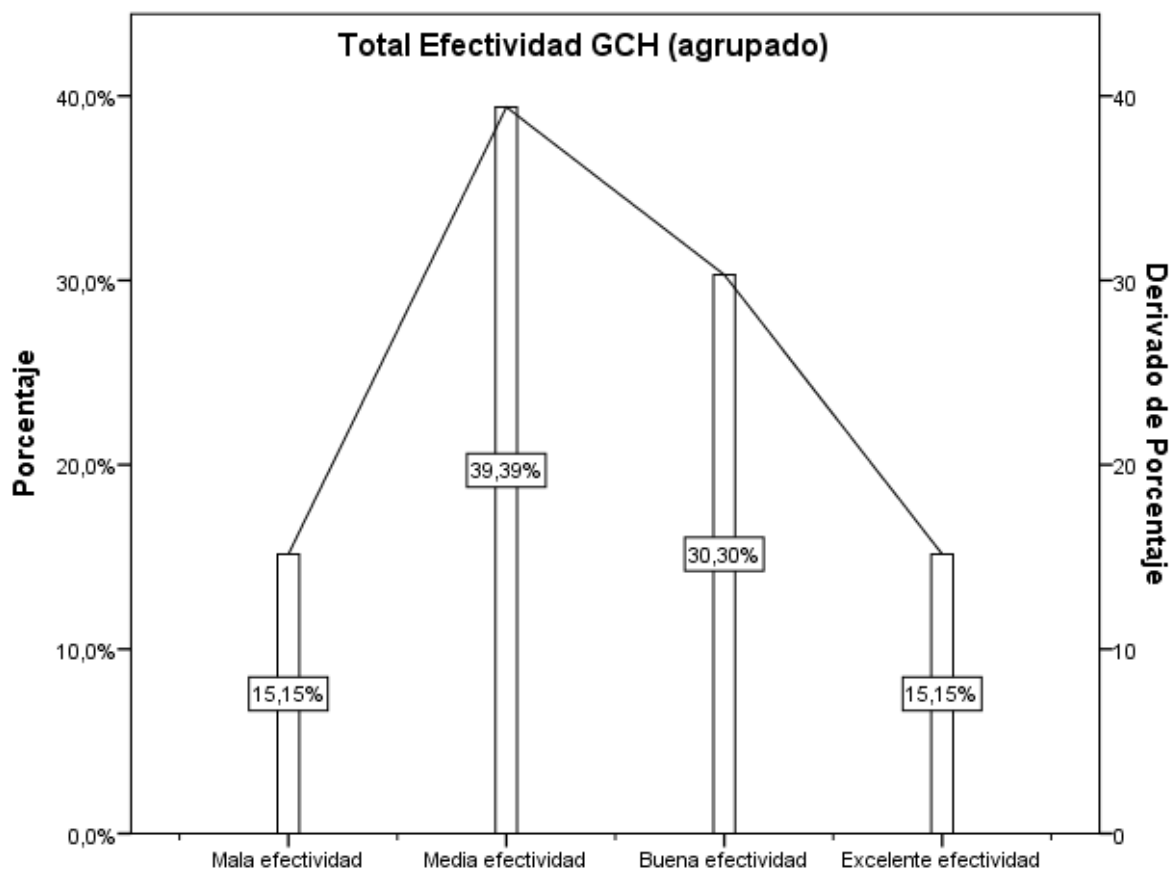
**Fuente:**

*Elaboración propia*



**Figura 21:**

*Visualización de respuestas en el gráfico de barras.*



**Fuente:**

*Elaboración propia.*

**Análisis:** Se puede observar mediante el gráfico de barras que en mayor medida los colaboradores de. Batallón de Fuerzas Especiales Guardia Chalaca N° 40 Lima – 2019 han obtenido como resultado promedio un nivel “medio” de efectividad en la gestión del capital humanos en un 39.39%; también se observa que en menor medida tienen como promedio un

nivel “excelente” de efectividad en un 15.15% y un nivel “malo” de efectividad en la misma medida.

**Interpretación:** De los datos se puede deducir que los colaboradores en mayor medida perciben que la organización tiene un nivel medio de efectividad en la gestión del capital humano, en consecuencia, afecta negativamente su desempeño organizacional.

### **Análisis de resultados con las hipótesis de investigación.**

Validación mediante la estadística descriptiva de la Hipótesis General y específicas.

La hipótesis general fue: Existe en mayor medida un nivel "medio “de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 39.39% de nivel “medio” de efectividad en la gestión del capital humano. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

#### **Hipótesis Específicas**

La hipótesis 1 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad del proceso de selección y retención personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 66.67% de respuesta “muy en desacuerdo” (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 1 y 2); que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión de la Selección y el Reclutamiento. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 2 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 67.68% de respuesta “muy en desacuerdo” (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 3,4 y 5);

que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión del Trabajo en equipo y la Participación. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 3 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 54.55% de respuesta “muy en desacuerdo” que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión de las Remuneraciones. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 4 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 60.61% de respuesta “muy en desacuerdo” que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión de la evaluación del desempeño. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 5 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 57.58% de respuesta “muy en desacuerdo” que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión de la Mejora continua. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 6 fue: En mayor medida existe una muy baja efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 61.64% de respuesta “muy en desacuerdo” (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 9 y 10); que por dimensión está relacionado a una “Muy baja efectividad” en la gestión de las

Comunicaciones y Relaciones interpersonales. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 7 fue: En mayor medida existe una "media" efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 45.45% de respuesta "neutral" (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 11 y 12); que por dimensión está relacionado a una "regular efectividad" en la gestión del Aprendizaje y Desarrollo profesional. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 8 fue: En mayor medida existe una "media" efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 56.06% de respuesta "neutral" (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 13 y 14); que por dimensión está relacionado a una "regular efectividad" en la gestión del Diseño de puestos y Seguridad en el trabajo. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

La hipótesis 9 fue: En mayor medida existe una "media" efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019. Los resultados demuestran en mayor medida un promedio general del 50% de respuesta "neutral" (Promedio de los más altos porcentajes de los Ítem 15 y 16); que por dimensión está relacionado a una "regular efectividad" en la gestión del clima organizacional. En consecuencia, se puede afirmar que la hipótesis es verdadera.

## V. Discusión de resultados

Con respecto a los resultados de la investigación realizada por (Cuentas, 2015), para realizar este trabajo se trabajó bajo el modelo de Chiavenato (2009); donde las estrategias y las dimensiones de la gestión del capital humano son muy parecidas. Para mejorar la gestión del capital humano según (Cuentas, 2015) se deben implementar estrategias para mejorar la contratación, el clima organizacional la selección del personal, la retención de talento. Y Chiavenato agrega el trabajo en equipo y la participación, las remuneraciones, la evaluación del desempeño, las comunicaciones, la mejora continua, el aprendizaje y desarrollo, el diseño de puestos y la seguridad, por lo que su modelo es más completo. Esta diferencia hizo que se considere el instrumento de evaluación de Chiavenato como el más adecuado para lograr los objetivos de investigación. Además (García, 2016) menciona factores del capital humano como la lealtad, la toma de decisiones la resolución de problemas que se encuentran incluidas en las dimensiones de Chiavenato (Clima organizaciones, mejora continua, trabajo en equipo). Es importante destacar los resultados obtenidos por (Luna, 2012) en la medida que permite afirmar que la eficiente gestión del capital humano tiene influencia en la competitividad de las organizaciones, por lo tanto, al ver los resultados de la investigación realizada se puede observar que la organización está perdiendo competitividad. Así mismo es importante los resultados obtenidos por (Ríos, 2009) que agregan valor a esta investigación en la medida que afirma que una correcta gestión del capital humano en las organizaciones aporta valor al PBI, por lo que considera que las organizaciones deben realizar esfuerzos para mantener una gestión de calidad respecto al capital humano.

## VI. Conclusiones

El activo más importante en una organización es el capital humano, de ello depende la competitividad de la organización, por lo que es importante gestionar adecuadamente los factores que influyen en una gestión efectiva del capital humano en la organización.

En conclusión, general existe en mayor medida un nivel "medio" en un 39.39 % de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima – 2019. Es debido a los altos porcentaje de baja efectividad principalmente en la gestión de la selección y retención del personal, en la poca atención para el desarrollo de equipos y la poca participación del personal para que se sientan más involucrados en los objetivos estratégicos de la organización.

Respecto a la hipótesis específica 1 existe en mayor medida un promedio 66.67% de una muy baja efectividad en la gestión de la Selección y Retención personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 2 existe en mayor medida un promedio 67.68% de una muy baja efectividad en la gestión del Trabajo en equipo y participación personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 3 existe en mayor medida un promedio 54.55% de una muy baja efectividad en la gestión de las Remuneraciones del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 4 existe en mayor medida un promedio 60.61% de una muy baja efectividad en la gestión de la Evaluación del desempeño del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Guardia Chalaca" N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 5 existe en mayor medida un promedio 57.58% de una muy baja efectividad en la gestión de la Mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 6 existe en mayor medida un promedio 61.64% de una muy baja efectividad en la gestión de la Comunicación y relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 7 existe en mayor medida un promedio 45.45% de una muy baja efectividad en la gestión del Aprendizaje y desarrollo profesional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 8 existe en mayor medida un promedio 56.06% de una muy baja efectividad en la gestión de la Diseño de puestos y seguridad en el trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

Respecto a la hipótesis específica 9 existe en mayor medida un promedio 50% de una muy baja efectividad en la gestión del Clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.

## **VII. Recomendaciones**

La organización debe iniciar un proceso de transformación en su cultura organizacional y los líderes deben entender la importancia de mejorar el nivel de gestión del capital humano en la organización para lograr mejores resultados, comenzando por mejorar su proceso de selección y retención de sus colaboradores y fomentar el trabajo en equipo y la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de la organización para generar un mayor compromiso con su estrategia para mejorar la competitividad.

Se recomienda que la organización rediseñe su proceso de selección e implemente estrategias para atraer a los mejores talentos ya sea con mejores salarios, un mejor lugar de trabajo, y mejorar la prestación de sus servicios laborales para retener a los mejores colaboradores.

También es recomendable que la organización comience a capacitar a sus colaboradores en gestión de equipos, que fomente una cultura organizacional participativa, y mejore las relaciones sociales de los colaboradores con reuniones informales, así mismo, motivar a sus colaboradores para que mejoren su desempeño individual y grupal.

Se debe mejorar el sistema de remuneraciones, debido a que el personal no está conforme, por lo que es recomendable realizar una evaluación del mercado y dar asistencia social a los colaboradores que tienen mayor carga social y familiar. (Mejores seguros, etc.)

Es necesario mejorar el sistema de evaluación del desempeño, pasar a un sistema de evaluación no por tiempo, sino por objetivos bien determinados y negociados.

Se deben realizar ajustes al sistema de mejora continua, porque no se está logrando los objetivos planteados, por lo que es recomendable hacer un seguimiento a las mejores ideas y su correcta implementación.



Se deben mejorar las comunicaciones, éstas deben ser de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y horizontal para que la organización pueda comunicar de manera efectiva sus necesidades y avances, como también puedan mejorar la cooperación.

La organización debe contar con un sistema de aprendizaje que responda a las necesidades de los colaboradores para que puedan realizar mejor su labor y mejoren su productividad.

Es necesario que se revise los manuales de organización y funciones (MOF) para evaluar los puestos y sus tareas, debido a que la organización debe ser más dinámica y se deben tener en cuenta todas las medidas de seguridad para realizar la labor.

Finalmente, la organización y en especial los líderes deben fomentar un clima organizacional que permita capitalizar el recurso humano hacia una mejor efectividad.

### VIII. Referencias

AméricaEconomía.com. (01 de 2012). *Las 5 formas esenciales para desarrollar la habilidad de escuchar*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-5formas-esenciales-para-desarrollar-la-habilidad-de-escuchar>

Andrews, J. (2014). *Habilidades De Conversación: Construir Relaciones Exitosas Sin Esfuerzo*. EEUU: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Aptitus.com. (01 de 2015). *Habilidades de escucha: ¿por qué es importante desarrollarlas?* Obtenido de <https://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/habilidadesde-escucha-activa-importancia/>

Barker, L. (02 de 2018). *Geniolandia.com*. Obtenido de Definición de habilidades de escucha: <https://www.geniolandia.com/13098749/definicion-de-habilidades-de-escucha>

Bates, S. (2016). *All the Leader You Can Be: The Science of Achieving Extraordinary Executive Presence*. New York: McGraw-Hill Education .

Benjamin, B. (2016). *HBR.org*. Obtenido de Escuche a sus empleados, no solo a sus clientes: <https://hbr.org/2016/08/listen-to-your-employees-not-just-your-customers>

Bermudez-Gonzalez, G., Parra, F., & Martin, M. (2018). Model for the management of trade brands: A theoretical approach based on the General System's Theory. *ESIC Market Economics and Business Journal*, 49, 67-92. <https://doi.org/10.7200/esicm.159.0491.1>

Boudreau, J., Jesuthasan , R., & Creelma, D. (2015). *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*. Hoboken, NJ: Wiley.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York : Simon & Schuster.

Carey, D., & Ogden, D. (2004). *The Human Side of M&A: How CEOs Leverage the Most*

- Important Asset in.* Oxford: Oxford University Press.
- Carmen, K. R., & Masias, R. E. (2018). Factores relevantes en las teorías de la administración. *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3239>
- Castelló, A. (11 de 2013). *Comunicacionencambio.com*. Obtenido de Habilidades comunicativas: la escucha activa: <https://comunicacionencambio.com/escucha-activa/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- D Ulrich, & W Ulrich. (2010). *The Why of Work: How Great Leaders Create Abundant Organizations that Win*. New York: McGraw-Hill Education.
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz: la clave de la comunicación*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Fernández-Aráoz, C. (2008). *Rodéate de los mejores*. Madrid: LID Editorial.
- Forman, D. C. (2015). *Fearless HR: Driving business results*. Amazon: CreateSpace DBA of On-Demand Publishing LLC.
- France, S. (2012). *The Definitive Executive Assistant and Managerial Handbook: A Professional Guide to Leadership for all PAs, Senior Secretaries, Office Managers and Executive Assistants*. London : Kogan Page Publishers.

Gaja, R. (2012). *Vivir en pareja: Técnicas sencillas pero eficaces para una convivencia feliz*.

España: Penguin Random House Grupo Editorial .

García, F. (2006). *Comunicación para la potenciación*. Virginia: Nau Llibres.

González, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados*. Tennessee: Grupo Nelson.

Grandespymes.com.ar. (01 de 2017). *CÓMO MEJORAR LAS HABILIDADES DE ESCUCHA ACTIVA*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2017/10/19/como-mejorar-las-habilidades-de-escucha-activa/>

Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Ediciones Díaz de

Santos.

Hofstadt, C. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid:

Ediciones Díaz de Santos.

Israelite, L. (2009). *Talent Management: Strategies for Success from Six Leading Companies*. Alexandria: ASTD Publications.

Janson, K. (2015). *Demystifying Talent Management: Unleash People's Potential to Deliver*

*Superior Results*. Palmyra, VA: Maven House Press.

Kesler , G., & Kates, A. (2015). *Bridging Organization Design and Performance: Five Ways to activate a Global Operation Model*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Limtek S.A. (2018). *Limtek.com.pe*. Obtenido de Servicios:

<http://www.limtek.com.pe/servicios>

Maxwell, J. C. (2007). *Talent Is Never Enough: Discover the Choices That Will Take You*

- Beyond Your Talent*. Nashville : Thomas Nelson Publishers.
- McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2017). *The Big Book of HR*. Pompton Plains, NJ: Career Press.
- Navarro, P. (01 de 2014). *Habilidadsocial.com*. Obtenido de Escucha activa: técnicas prácticas para convertirte en un experto: <https://habilidadsocial.com/escucha-activa/>
- OIT. (2017). *www.ilo.org*. Obtenido de OIT: desarrollar el talento humano para enfrentar desafíos del futuro del trabajo: [http://www.ilo.org/americas/sala-deprensa/WCMS\\_579680/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-deprensa/WCMS_579680/lang--es/index.htm)
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145.
- Peters, T., & Waterman, o. (2004). *In search of excellence*. London: Profile Books.
- Powers, B., & Rothwell, W. (2007). *Instructor Excellence: Mastering the Delivery of Training*. Hoboken, NJ : Pfeiffer.
- Prahalad , C., & Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rrae. (2017). *Rrae.es*. Obtenido de Comunicación: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Santistevan, M. E. M. (2016). *La teoría organizacional: Análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada*. 18.

Segredo, A. (2016). *SciELO - Salud Pública—Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones*.  
*Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones.*  
<https://www.scielosp.org/article/rcsp/2016.v42n4/585-595/es/>

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación*

. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Whatling, T. (2013). *Mediación: Habilidades y Estrategias: Guía práctica*. Madrid: Narcea Ediciones.

Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Catalunya: Editorial UOC.

## IX. Anexos

### Anexo A: Operacionalización de variables.

1	• Selección y retención.	1	¿La organización atrae nuevos talentos efectivamente?
		2	¿La organización retiene a sus mejores talentos efectivamente?
2	• Trabajo en equipo y participación.	3	¿Son fuertes los lazos sociales entre los trabajadores?
		4	¿Existe una cultura organizacional participativa?
		5	¿Se fomenta el trabajo individual y en equipo para que los trabajadores estén motivados y sientan que verdaderamente están haciendo algo importante para el logro de los objetivos de la organización?
3	• Remuneraciones.	6	¿Es efectivo el sistema de recompensas para los trabajadores en la organización?
4	• Evaluación del desempeño.	7	¿Es efectivo el sistema de evaluación del desempeño en la organización?
5	• Mejora continua.	8	¿Es efectivo el sistema de mejora continua en la organización?

6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación y relaciones interpersonales.</li> </ul>	9	¿Es efectivo el sistema de comunicación?
		10	¿Es efectivo sistema de comunicación multidireccional?
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje y desarrollo profesional.</li> </ul>	11	¿Es efectivo el sistema de aprendizaje continuo en la organización?
		12	¿Es eficaz el sistema que promueve el desarrollo de la organización?
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de puestos y seguridad en el trabajo.</li> </ul>	13	¿Los puestos de trabajos son adecuados?
		14	¿Los puestos de trabajos son seguros?
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima.</li> </ul>	15	¿El clima es cordial entre la organización y los trabajadores?
		16	¿El clima es adecuado para fomentar la competitividad que contribuya al crecimiento y el capital intelectual en la organización?

**Fuente:** Modelo de Chiavenato (Chiavenato, 2009) Anexo B Cuestionario.



## Cuestionario de la gestión del Capital Humano

### Modelo de Chiavenato (Chiavenato, 2009)

*A continuación, se debe marcar con una "X", la respuesta que se considere la más adecuada.*

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
1	¿La organización atrae nuevos talentos efectivamente?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	¿La organización retiene a sus mejores talentos efectivamente?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	¿Son fuertes los lazos sociales entre los trabajadores?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	¿Existe una cultura organizacional participativa?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	¿Se fomenta el trabajo individual y en equipo para que los trabajadores estén motivados y sientan que	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

	verdaderamente están haciendo algo importante para el logro de los objetivos de la organización?					
6	¿Es efectivo el sistema de recompensas para los trabajadores en la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	¿Es efectivo el sistema de evaluación del desempeño en la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
8	¿Es efectivo el sistema de mejora continua en la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
9	¿Es efectivo el sistema de comunicación?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
10	¿Es efectivo sistema de comunicación multidireccional?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

11	¿Es efectivo el sistema de aprendizaje continuo en la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
12	¿Es eficaz el sistema que promueve el desarrollo de la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
13	¿Los puestos de trabajos son adecuados?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
14	¿Los puestos de trabajos son seguros?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
15	¿El clima es cordial entre la organización y los trabajadores?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
16	¿El clima es adecuado para fomentar la competitividad que contribuya al crecimiento y el capital intelectual en la organización?	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

**Fuente:**

*Modelo de Chiavenato (Chiavenato, 2009) Anexo C Matriz de Consistencia.*

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES GUARDIA CHALACA N° 40 LIMA – 2019				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿Cuál es el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el nivel de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	Existe en mayor medida un nivel "medio" de efectividad de la gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima – 2019.	Variable independiente: La gestión del capital humano en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	<b>Tipo de investigación:</b> Aplicada. <b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo. <b>Alcance de investigación:</b> Descriptivo.
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	N° 40 Lima - 2019.	<b>Diseño de investigación:</b> No experimental.
¿Cuál es el grado de efectividad del proceso de selección y retención de personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el grado de efectividad del proceso de selección y retención de personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	En mayor medida existe una muy baja efectividad del proceso de selección y retención personal que se aplica en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	Las dimensiones seleccionadas para el estudio son las siguientes: • Selección y retención. • Trabajo en equipo y participación.	<b>Técnica:</b> Encuesta. <b>Instrumento:</b> Cuestionario.
¿Cuál es el grado de efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el grado de efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019	En mayor medida existe una muy baja efectividad del trabajo en equipo y participación en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	• Remuneraciones. • Evaluación del desempeño. • Mejora continua. • Comunicación y relaciones interpersonales.	<b>Muestra:</b> Total 33 personas encuestadas.

<p>¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?</p>	<p>Determinar el grado de efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019</p>	<p>En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de remuneraciones en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019</p>	<p>Aprendizaje y desarrollo profesional. • Diseño de puestos y seguridad en el trabajo. • Clima. Las dimensiones</p>
<p>¿Cuál es el grado de efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia</p>	<p>Determinar el grado de efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia</p>	<p>En mayor medida existe una muy baja efectividad de la evaluación del desempeño en el Batallón de Fuerzas</p>	<p>están seleccionadas en función a lo que</p>
<p>Chalaca” N° 40 Lima - 2019?</p>	<p>Chalaca” N° 40 Lima - 2019</p>	<p>Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.</p>	<p>se necesita para administrar eficazmente el</p>
<p>¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?</p>	<p>Determinar el grado de efectividad del sistema de mejora continua, en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019</p>	<p>En mayor medida existe una muy baja efectividad del sistema de mejora continua en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.</p>	<p>capital humano que menciona (Chiavenato, 2009) y que se han mencionado en la presente investigación. Variable</p>
<p>¿Cuál es el grado de efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?</p>	<p>Determinar el grado de efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia</p>	<p>En mayor medida existe una muy baja efectividad la comunicación y las relaciones interpersonales en el Batallón de Fuerzas</p>	<p>dependiente: Nivel de efectividad Los indicadores del nivel de efectividad son: Escala para evaluar la</p>

	Chalaca” N° 40 Lima - 2019	Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	efectividad para cada una de las dimensiones: •Muy desacuerdo: Muy baja efectividad. •Desacuerdo: Baja efectividad.
¿Cuál es el grado de efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el grado de efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	En mayor medida existe una "media" efectividad del sistema de aprendizaje y desarrollo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	• Neutral: Regular. •De acuerdo: Efectivo. •Muy de acuerdo: Muy efectivo Escala para evaluar la efectividad
¿Cuál es el grado de efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el grado de efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019	En mayor medida existe una "media" efectividad de diseño y seguridad del trabajo en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	general promedio en la gestión del capital humano: •Mala efectividad •Media efectividad •Buena efectividad •Excelente efectividad
¿Cuál es el grado de efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019?	Determinar el grado de efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019	En mayor medida existe una "media" efectividad del clima organizacional en el Batallón de Fuerzas Especiales “Guardia Chalaca” N° 40 Lima - 2019.	

**Fuente:**

*Elaboración propia*