

# Desarrollo profesional y remuneración del personal en la gestión administrativa de una institución policial

## Professional development and remuneration of personnel in the administrative management of a police institution

TAUMA VELAYARCE, César Humberto<sup>1</sup>

### Resumen

Este estudio analiza la influencia del desarrollo profesional y la remuneración del personal de servicio en la gestión administrativa de una institución policial, en el año 2024, metodológicamente hipotético-deductiva, enfoque cuantitativo, no experimental, explicativo transversal; participaron 45 oficiales. Los resultados de la prueba de regresión logística ordinal indicaron un valor de  $p < 0,05$  y un Pseudo  $R^2$  de Nagelkerke del 59,7%, evidenciando una relación significativa. Concluyéndose, que tanto el desarrollo profesional como la remuneración tienen un impacto relevante en la gestión administrativa, aunque con un alcance limitado.

**Palabras clave:** desarrollo profesional, remuneración, gestión administrativa, institución policial.

### Abstract

This study analyzes the influence of professional development and remuneration of service personnel in the administrative management of a police institution, in the year 2024, methodologically hypothetical-deductive, quantitative approach, non-experimental, transversal explanatory; 45 officers participated. The results of the ordinal logistic regression test indicated a  $p$  value  $< 0.05$  and a Nagelkerke Pseudo  $R^2$  of 59.7%, evidencing a significant relationship. Concluding, that both professional development and remuneration have a relevant impact on administrative management, although with a limited scope.

**Key words:** professional development, remuneration, administrative management, police institution.

---

## 1. Introducción

En un entorno caracterizado por cambios rápidos y transformaciones económicas impulsadas por la globalización, las organizaciones necesitan estructuras flexibles que les permitan adaptarse con agilidad a nuevos contextos. Por esta razón, diversos estudios han subrayado la relevancia del desarrollo profesional y la compensación del personal en la gestión administrativa de las entidades públicas. De acuerdo con Deloitte (2019), la evolución de las industrias, el transporte y las fuentes de energía exige una redefinición constante de los métodos y objetivos organizacionales. Esta situación ha generado una creciente necesidad de contar con

---

<sup>1</sup> Estudiante de post grado. Doctorado en Administración. Universidad César Vallejo. Perú. cesar.tauma@gmail.com

talento altamente capacitado, especialmente en el sector público, donde aún se enfrentan desafíos en términos de eficiencia administrativa y atención al ciudadano.

El World Economic Forum (2019), estima que para 2030, alrededor de 75 millones de empleos desaparecerán debido a la automatización y la incertidumbre de los mercados, lo cual ha generado la necesidad de transformar los esquemas de formación y compensación en las instituciones gubernamentales, promoviendo el desarrollo de competencias específicas para la eficiencia organizacional. Saracho (2011), señala que la formación especializada, en particular a nivel de posgrado, es clave para fortalecer el capital humano y mejorar la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Sin embargo, Hernández (2024), advierte que el talento altamente calificado se concentra en un número reducido de países, lo que plantea un reto para aquellas naciones que buscan mejorar su competitividad mediante la gestión del talento y el desarrollo profesional.

Siguiendo la teoría de Herzberg, la motivación laboral está influenciada por factores de higiene y satisfacción, lo que implica que las instituciones deben garantizar no solo un salario justo, sino también oportunidades de crecimiento profesional para sus empleados (Marin & Placencia, 2017). La Organización Internacional del Trabajo (2025), argumenta que una política salarial adecuada no solo influye en la competitividad organizacional, sino que también promueve la equidad en el mercado laboral. En ese sentido, Quintero (2020), destaca que una estructura salarial adecuada impacta directamente en la calidad del servicio brindado por las organizaciones públicas. Mientras que la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU), a través de la Agenda 2030, aboga por el trabajo decente y el crecimiento económico como pilares del desarrollo sostenible (ONU, 2023).

En el Perú, el desarrollo profesional y la remuneración del personal están condicionados por factores como el equilibrio entre la vida laboral y familiar, los ingresos económicos y las oportunidades de ascenso (Chong, 2023). En el caso de la Policía Nacional del Perú (PNP), la captación de talento altamente calificado es un desafío que ha llevado a la implementación de programas de formación universitaria y la generación de incentivos adicionales al salario (Decreto Supremo N.º 016-2013-IN, 2013). Estas iniciativas buscan garantizar que los agentes policiales cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y de calidad a la ciudadanía. En este sentido, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, que promueve el empleo productivo y el trabajo decente, cobra especial relevancia al fomentar mejores condiciones laborales que impacten directamente en la gestión administrativa policial (ONU, 2015).

A partir de estas consideraciones, el presente estudio analiza la relación entre el desarrollo profesional, la remuneración del personal y su impacto en la gestión administrativa de una institución policial. Para ello, se han definido tres variables clave: el desarrollo profesional (Balseiro *et al.*, 2012), la remuneración (Santos, 2017), y la gestión administrativa (Koontz *et al.*, 2012), cuyas interacciones pueden contribuir significativamente a la optimización de los procesos organizacionales. Así, el objetivo principal de esta investigación es determinar la influencia del desarrollo profesional y la remuneración del personal de servicio en la gestión administrativa de una institución policial en el año 2024. De este se derivan los siguientes objetivos específicos: (i) Determinar la influencia del desarrollo profesional del personal de servicio en la gestión administrativa de una institución policial en sus sedes administrativas en el año 2024. (ii) Analizar la influencia de la remuneración del personal de servicio en la gestión administrativa de una institución policial en sus sedes administrativas en el año 2024. A través de este estudio, se busca generar evidencia empírica que contribuya a la formulación de políticas orientadas a la mejora de la gestión administrativa en instituciones policiales, promoviendo así la eficiencia operativa y el bienestar del personal.

## 1.1. Marco teórico

Diversos estudios han abordado la gestión del talento humano y el desarrollo profesional en contextos organizacionales y laborales específicos. Balseiro *et al.*, (2012) llevaron a cabo un estudio descriptivo y transversal en una universidad de México, en el cual se examinó el desempeño laboral, la inserción y el desarrollo profesional de los graduados de un programa de especialización entre 1997 y 2008. La investigación abarcó a 1,067 egresados y determinó que, en lo que respecta al desarrollo profesional, la formación recibida benefició al 77-94% de los participantes en su capacidad para actuar con responsabilidad en su área laboral, al 80-90% en su habilidad para trabajar de manera autónoma, al 66-76% en la mejora del trabajo en equipo, y al 39-70% en la obtención de reconocimiento social y mejoras en sus salarios. Los hallazgos indican un impacto positivo de la capacitación, aunque los resultados relacionados con los aspectos salariales y el reconocimiento social fueron más modestos.

Donald *et al.*, (2024) argumentan que la gestión de recursos humanos (GRH) ha ido evolucionando en paralelo con dos corrientes adicionales: el comportamiento vocacional (CV) y el desarrollo profesional (DP). Las cuales han progresado de manera independiente, con una integración limitada de ideas, conceptos o teorías que, a menudo comparten objetivos similares. Donde la literatura relacionada con el CV se caracteriza por investigaciones que fomentan la autoeficacia, la agencia profesional y comportamientos proactivos, los cuales se consideran estrategias para que las personas mejoren su empleabilidad, desarrollen resiliencia y enfrenten la incertidumbre a lo largo de sus trayectorias profesionales. Por otro lado, la literatura sobre DP frecuentemente actúa como un nexo entre los individuos, los factores contextuales y el asesoramiento profesional, mientras que la literatura de GRH se enfoca principalmente en las estrategias de gestión del talento dentro de las organizaciones. Con el contexto de la pandemia del COVID-19, sugieren que la incertidumbre generada afectó las decisiones profesionales de los trabajadores. Los autores proponen la teoría de la carrera profesional sostenible como una herramienta para mejorar la gestión de recursos humanos, resaltando la importancia de la adaptación al entorno para fortalecer la relación entre el trabajador y su carrera profesional. Dwidienawati *et al.*, (2025), en una investigación llevada a cabo en Indonesia con una muestra de 400 personas de la Generación Z, aplicaron un enfoque cuantitativo para analizar la conexión entre el bienestar, el liderazgo y el compromiso en el ámbito laboral. Los resultados revelaron una relación significativa entre el bienestar de los trabajadores y su nivel de compromiso con sus tareas. Asimismo, enfatizaron la importancia del liderazgo que empodera, el cual mostró una correlación positiva con el compromiso laboral de los empleados, resaltando la relevancia del desarrollo profesional en este contexto.

Hernández *et al.*, (2022), realizaron un estudio cuantitativo de tipo descriptivo y no experimental en la Policía Nacional de Colombia, enfocándose en la gestión del talento humano durante la vida laboral de los efectivos policiales. Los resultados mostraron que la policía colombiana tiene un ciclo laboral bien estructurado, con etapas que incluyen formación, servicio activo y retiro. A través de programas de bienestar social y salud, se apoya el desarrollo integral del personal. Sin embargo, se observó una baja cantidad de efectivos con estudios avanzados, lo que sugiere la necesidad de mejorar la formación académica dentro de la institución. Lora *et al.*, (2020), en un estudio realizado en Colombia, analizaron la relación entre compensaciones salariales, motivación y eficacia organizacional, aplicando el Sistema Hay. Concluyeron que un régimen de compensaciones variable puede mejorar el desempeño y motivación del personal, destacando que las compensaciones no solo deben considerarse como una remuneración económica, sino también como un factor de incentivo que influye en la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Hanson (2012), al analizar el sistema de remuneración en África subsahariana, argumenta que la compensación basada en dietas o viáticos no está alineada con las necesidades reales del trabajador, por lo que propone salarios regulares y bonos basados en el desempeño como solución para mejorar la eficiencia del sistema. Gil & Gómez (2020), realizaron un estudio sobre la relación entre salario y desempeño en el trabajo, concluyendo que es

esencial ofrecer incentivos adecuados para asegurar un buen desempeño laboral. Los autores destacaron que los beneficios generados a partir de un salario adecuado son definitivos tanto para el empleado como para la empresa. Da Silva & Galvani (2020), al estudiar el descontento del personal policial en Argentina durante la transferencia de la Policía Federal Argentina a la Policía de la Ciudad de Buenos Aires, señalaron la pérdida de derechos laborales, como pensiones de retiro y beneficios de salud, como factores que impactaron negativamente en la moral y desempeño del personal. Además, el régimen salarial, con complementos no remunerativos, ha generado conflictos legales.

Phythian *et al.*, (2023) analizaron el bienestar de la policía en el Reino Unido, destacando el papel fundamental de un sistema de salud efectivo para mitigar el ausentismo laboral. A través de un enfoque mixto, identificaron que políticas claras de bienestar y un enfoque organizacional adecuado pueden mejorar el apoyo al personal policial, reduciendo el estrés laboral y mejorando el bienestar general. Mendes *et al.*, (2017), en su estudio sobre la remuneración en hospitales brasileños demostraron que la remuneración influye directamente en el comportamiento de los empleados y en la calidad de los servicios ofrecidos. Concluyeron que, al no existir una unidad de criterio respecto a las metas de desempeño, la remuneración se convierte en un factor coercitivo en lugar de un incentivo para mejorar el aprendizaje y el desempeño laboral.

En el contexto nacional, Moreno *et al.*, (2023), llevaron a cabo un estudio sobre la Policía Nacional del Perú, centrado en el compromiso organizacional y la gestión administrativa en una comisaría ubicada en Junín. Usaron un enfoque cuantitativo y hallaron que un fuerte compromiso organizacional mejora la gestión administrativa. Los autores concluyeron que, para optimizar los recursos humanos y materiales, es necesario integrar valores como lealtad, reciprocidad y responsabilidad en la formación y capacitación del personal policial. Mendivel *et al.* (2020), destacaron la importancia de una adecuada gestión administrativa en las organizaciones, enfatizando que la gestión eficiente de los recursos humanos basado en competencias, resulta en una mejora en el desempeño organizacional, lo cual es esencial para el éxito de cualquier institución.

La teoría sobre la gestión de recursos humanos se sustenta en tres pilares fundamentales: el desarrollo profesional, la remuneración y la gestión administrativa, que buscan optimizar la eficiencia de una organización a través de su capital humano. Diversos autores han propuesto modelos que permiten entender cómo estos factores se interrelacionan y afectan el desempeño organizacional. Lent *et al.*, (1994), establecen que el comportamiento profesional y la elección vocacional son influenciados por una combinación de factores ambientales, sociales y personales. En un contexto organizacional, esto implica que las decisiones sobre la carrera profesional y el desarrollo de los empleados están fuertemente vinculadas con su autoeficacia y metas personales. De forma complementaria, Holland (1975), plantea que las elecciones vocacionales se forman desde la niñez, y que las actividades prácticas asociadas a una profesión contribuyen a la satisfacción en el trabajo a lo largo de la vida laboral. Por su parte, Chiavenato (2011), define el desarrollo profesional como el proceso de perfeccionamiento de un individuo para desempeñarse de manera más eficiente en su rol dentro de una organización. Este perfeccionamiento incluye la adquisición de nuevas competencias que le permitan abordar funciones más complejas y desafiantes. Según Díaz *et al.*, (2020), el desarrollo profesional se ha vinculado durante años con la obtención de altos cargos y mejores salarios. Sin embargo, cuestionan esta visión, argumentando que otros factores, como las necesidades regionales y los organismos con los que interactúan los profesionales, también influyen en el desarrollo de su carrera.

La teoría sobre la compensación y la remuneración es esencial para la motivación y el desempeño dentro de una organización. Santos (2017), plantea que las compensaciones deben ser entendidas en dos dimensiones: el material y la espiritual. El material abarca los salarios y beneficios tangibles, mientras que la espiritual se refiere a motivaciones emocionales y personales, como el reconocimiento y la autorrealización. Jiménez (2022), sostiene que los salarios eficientes, que equilibran las necesidades básicas del empleado con su esfuerzo laboral, son clave

para mantener la motivación y productividad. Solow (1979), en su modelo de eficiencia salarial, sugiere que existe una relación directa entre el salario de un empleado y su productividad, lo que implica que las organizaciones deben ofrecer salarios adecuados para mantener un nivel óptimo de rendimiento. En cuanto a la gestión administrativa, Koontz *et al.*, (2012), destacan la importancia de las funciones gerenciales, como la planificación, organización, integración de personal, dirección y control, que estructuran las actividades de una organización de manera coherente y eficiente. Chiavenato (2002), refuerza esta idea, subrayando que la gestión administrativa se centra en la asignación de tareas y recursos dentro de la organización para garantizar su funcionamiento adecuado. Estos postulados resaltan la importancia de un proceso administrativo bien estructurado para lograr una alta eficiencia organizacional.

El desarrollo profesional se refiere al proceso continuo mediante el cual los individuos adquieren habilidades, conocimientos y experiencias que les permiten mejorar su desempeño laboral y alcanzar sus metas profesionales. Chiavenato (2011), sostiene que este proceso no solo implica la capacitación formal, sino también el crecimiento continuo en el contexto de trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral. De acuerdo con Arroyo (2021), el desarrollo profesional está estrechamente vinculado a la autorrealización, pues los trabajadores buscan alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

El personal de servicios dentro de las instituciones, como en el caso de las fuerzas policiales, se incorpora con una formación universitaria y especializada. La Ley Universitaria establece que los oficiales de servicio deben contar con títulos profesionales que los habiliten para asumir cargos administrativos dentro de la institución. Sin embargo, su carrera dentro de la policía requiere de la obtención de títulos adicionales, como maestrías o doctorados, lo que representa un desafío debido a que estos oficiales deben financiar estos estudios por cuenta propia (Decreto Supremo N.º 016-2013-IN, 2013). Esto subraya la necesidad de contar con un plan de desarrollo profesional que permita la mejora continua y la adquisición de competencias adicionales para una mejor gestión dentro de la institución.

La remuneración se refiere a los pagos, beneficios y compensaciones que los empleados reciben por su trabajo. Según Santos (2017), los sistemas de compensación deben abarcar tanto el salario material como las recompensas espirituales, las cuales se relacionan con el reconocimiento personal y el logro profesional. Estos componentes, al estar bien estructurados, ayudan a aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, impactando directamente en su desempeño. En las instituciones públicas, como la Policía Nacional, las diferencias entre las categorías de personal, como los oficiales de armas y los oficiales de servicio, se reflejan también en las diferencias salariales. El personal de armas, que recibe formación en escuelas preuniversitarias y se centra en tareas operativas, tiene un proceso de ascenso basado principalmente en su tiempo de servicio y desempeño dentro de la institución. En cambio, los oficiales de servicio deben afrontar el desafío de obtener títulos adicionales y superar barreras económicas para mejorar su perfil profesional, lo que implica un impacto en su motivación y compromiso. Chiavenato (2011), afirma que una compensación adecuada no solo cubre las necesidades básicas de los empleados, sino que también les permite desarrollarse de manera integral, lo que a su vez aumenta su satisfacción y productividad en el trabajo. Jiménez (2022), sugiere que la remuneración debe ser proporcional al esfuerzo y desempeño, y que un salario adecuado contribuye a la retención del talento, lo cual es esencial para las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia.

La gestión administrativa se refiere a la organización y administración eficiente de los recursos dentro de una institución para cumplir con sus objetivos. En el caso de la Policía Nacional, esta gestión se divide en dos bloques principales: el bloque operativo, que se centra en la labor de campo, y el bloque administrativo, que abarca las funciones de apoyo, tales como la planificación, la gestión de recursos y la administración de personal (Decreto Supremo N.º 026-2017-IN, 2017). A pesar de la existencia de personal con formación universitaria en el bloque administrativo, los oficiales de armas, debido a su formación enfocada en el orden y seguridad, suelen

enfrentarse a una curva de aprendizaje al asumir responsabilidades administrativas. Koontz *et al.*, (2012), y Chiavenato (2002), enfatizan que la eficacia en la gestión administrativa depende de una adecuada planificación, organización y control de los recursos. Este principio es especialmente relevante en organizaciones como la Policía Nacional, donde la correcta asignación de tareas y recursos impacta directamente en la seguridad y el orden público. De acuerdo con los postulados de Chiavenato (2011), una gestión administrativa eficiente no solo optimiza los recursos materiales, sino también los recursos humanos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera efectiva.

En conclusión, la integración del desarrollo profesional, la remuneración adecuada y una gestión administrativa eficiente son fundamentales para el éxito de cualquier organización. En el contexto de las instituciones policiales, mejorar estas tres variables puede contribuir significativamente a la optimización de los recursos humanos y al aumento de la eficiencia administrativa, lo cual es esencial para cumplir con las responsabilidades y desafíos de la institución.

---

## 2. Metodología

Este estudio utiliza una metodología aplicada, centrada en problemas concretos con soluciones viables basadas en teorías prácticas (Baena, 2017). El paradigma adoptado es positivista, con un enfoque cuantitativo que permite la medición numérica y la comprobación de hipótesis mediante análisis estadístico (Walker, 2022); Hernández *et al.*, 2014). Se optó por una investigación básica, cuyo objetivo es resolver problemas significativos mediante la revelación de fenómenos (Sánchez *et al.*, 2018). El diseño de investigación es no experimental, observando el fenómeno en su entorno natural sin manipular variables (Fuentes *et al.*, 2020). Además, el diseño es transeccional o transversal, con recolección de datos en un único momento para describir las causas del fenómeno (Hernández *et al.*, 2014). El nivel investigativo o alcance es explicativo, buscando responder cómo y por qué las variables independientes influyen en la variable dependiente (Hernández *et al.*, 2014). En cuanto a la población, Hwaire *et al.*, (2022) la definen como el conjunto de elementos con características comunes. En este estudio, la población está conformada por 51 oficiales de servicio que laboran en el complejo administrativo del Ministerio del Interior, quienes comparten la misma categoría laboral, tareas administrativas y escala remunerativa. Hernández *et al.*, (2014) definen la muestra como un grupo representativo de la población. Debido a la dificultad de acceder a toda la población, se utilizó un muestreo aleatorio simple, seleccionando una muestra de 45 oficiales.

Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta estructurada, definida por Arias (2020), como un instrumento que permite obtener información cualitativa y cuantitativa, siendo adecuada como sostiene Ballester (2004), para medir percepciones y actitudes en un momento específico dentro de un diseño transversal. Esta se apoya de tres cuestionarios que recogen información concerniente a las variables (Desarrollo profesional, remuneraciones y gestión administrativa) a través de la indagación con carácter cuantitativo realizada a través de preguntas claves que explotan ciertos aspectos relacionados con la teoría de cada variable, lo cual ayuda a ampliar el contexto del problema estudiado en el escenario actual (Arias, 2012). Por tanto, los cuestionarios fueron diseñados en función de las dimensiones e indicadores de las variables de estudio, organizando las preguntas de manera lógica para garantizar coherencia en la recopilación de información. Teniendo un total de 43 interrogantes, y se empleó una escala de actitudes (García & Nicolás, 2013), en este caso la escala de Likert de cinco opciones, a la cual a cada una se le asignó valores numéricos para su análisis cuantitativo, conteniendo las siguientes alternativas: (i) Totalmente de acuerdo (TA); (ii) Parcialmente de acuerdo (PA); (iii) Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo (NA/ND); (iv) Parcialmente en desacuerdo (PD), y (v) Totalmente en desacuerdo (TD). Esto permitió el tratamiento estadístico de los datos con el propósito de analizar las dimensiones relacionadas con el desarrollo profesional, la remuneración y la gestión administrativa en la institución policial. No obstante, para la

interpretación de los resultados, se establecieron baremos que permitieron clasificar las percepciones de los encuestados en tres categorías: baja (1.00 – 2.33), media (2.34 – 3.67) y alta (3.68 – 5.00). Estos rangos fueron definidos mediante intervalos equidistantes considerando la escala de Likert utilizada en la encuesta, donde las respuestas oscilaron entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo). Esta categorización facilitó el análisis descriptivo al resumir los resultados mediante tablas de distribución de frecuencias, lo que permitió identificar tendencias y patrones en la percepción de los encuestados sobre las variables evaluadas. En cuanto a la validez del cuestionario fue determinada mediante el juicio de expertos, siguiendo el criterio de Arias (2020), para ello, se contó con la participación de cinco expertos con grado de doctorado, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los ítems. Como resultado, el instrumento fue validado sin observaciones, garantizando su adecuación para la medición de las variables de estudio. Y respecto a la confiabilidad del cuestionario, se verificó mediante el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, siguiendo la metodología de Hernández *et al.*, (2014), se realizó una prueba piloto con 14 participantes (31 % del tamaño de la muestra final), asegurando que los encuestados compartieran características similares con la población objetivo, pero sin pertenecer al mismo grupo laboral, los coeficientes obtenidos fueron los siguientes, para desarrollo profesional ( $\alpha=0.917$ ), remuneración: 0.800 ( $\alpha=0.800$ ), y gestión administrativa ( $\alpha=0.933$ ); dado que todos los valores superan el umbral de 0.700, se confirma la alta confiabilidad del instrumento.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS versión 25. Este programa fue empleado tanto para la operacionalización de las variables como para transformar los datos recolectados en elementos cuantificables, mediante un proceso de codificación y análisis estadístico. Este análisis se abordó desde dos perspectivas: (i) el análisis descriptivo, en el cual se aplicaron medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y de dispersión (desviación estándar y rango intercuartil), además de utilizar la distribución de frecuencias para describir el comportamiento de las variables; y (ii) el análisis inferencial, donde se evaluó la normalidad de los datos para determinar la aplicación de pruebas paramétricas o no paramétricas adecuadas para establecer la relación entre las variables. Todo esto se realizó bajo consideraciones éticas, cumpliendo con los principios establecidos en el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (Resolución de Consejo Universitario N.º 0470-2022/UCV). Se respetaron principios como la integridad, la objetividad, la transparencia y la privacidad, garantizando la confidencialidad de los datos obtenidos. Todo este proceso tiene como finalidad obtener resultados confiables, para analizarlos e interpretar la información de manera objetiva, permitiendo así la formulación de conclusiones fundamentadas en los datos obtenidos.

---

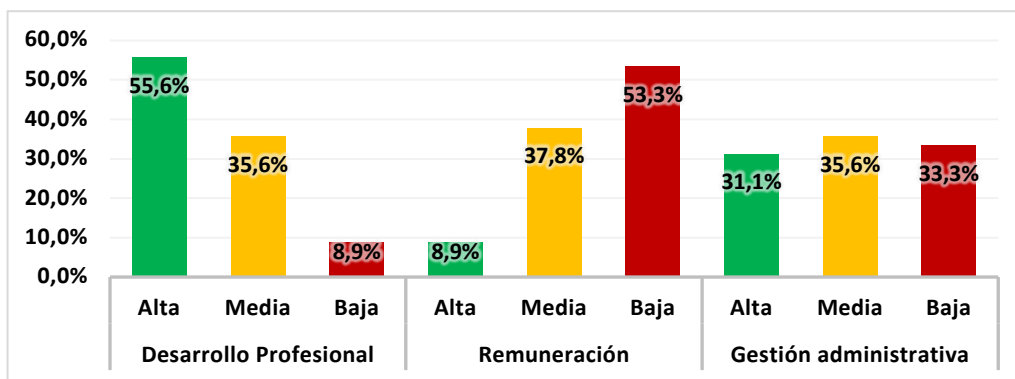
### 3. Resultados y discusión

Los datos expuestos en esta sección reflejan los resultados obtenidos mediante la utilización del instrumento diseñado para recopilar información significativa acerca de las variables: desarrollo profesional, remuneraciones y gestión administrativa. Primeramente, en materia de variables se obtuvieron los siguientes resultados (Figura 1).

En cuanto a los resultados de tipo descriptivos de la figura 1, para la variable Desarrollo Profesional se revela que un 55.6% de los encuestados perciben un nivel alto, lo que indica una valoración positiva respecto a la formación y crecimiento profesional dentro de la institución. Sin embargo, un 35.6% lo percibe en un nivel medio, lo que sugiere que, si bien existen oportunidades de desarrollo, aún hay aspectos que podrían mejorarse. Finalmente, un 8.9% considera que el desarrollo profesional es bajo, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estrategias para garantizar un crecimiento equitativo en el personal. En cuanto a la Remuneración, los datos muestran una percepción mayormente negativa, con un 53.3% de los encuestados que la consideran baja, lo que sugiere insatisfacción respecto a los incentivos y condiciones salariales. Un 37.8% la percibe en un nivel medio, lo que indica que algunos aspectos pueden ser aceptables, pero aún requieren mejoras. Solo un 8.9% califica la

remuneración como alta, lo que sugiere que pocos consideran que el sistema salarial actual es adecuado. Y respecto a la variable Gestión Administrativa, los resultados indican que un 31.1% de los encuestados percibe un nivel alto, lo que refleja la existencia de procesos administrativos bien estructurados. Un 35.6% la califica en un nivel medio, lo que sugiere que hay procedimientos que funcionan, pero que podrían optimizarse. Por otro lado, un 33.3% la percibe como baja, lo que evidencia oportunidades de mejora en la planificación, organización y control dentro de la institución.

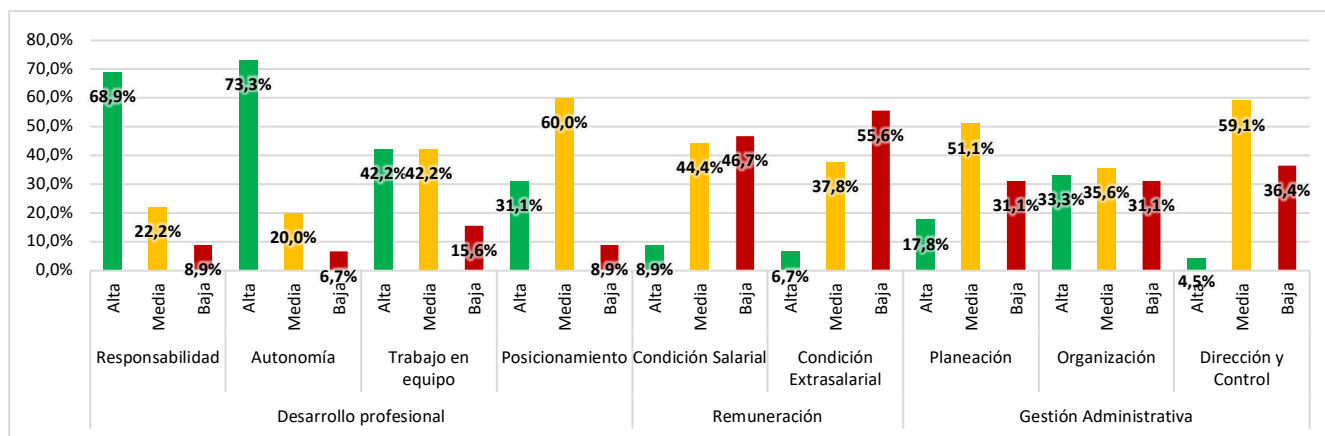
**Figura 1**  
Variables



Fuente: Encuesta a los oficiales de servicio que laboran en el complejo administrativo del Ministerio del Interior

Considerando por cada una de las dimensiones estudiadas por cada variable, los resultados arrojaron (Figura 2).

**Figura 2**  
Variables y dimensiones



Fuente: Encuesta a los oficiales de servicio que laboran en el complejo administrativo del Ministerio del Interior

Se aprecia en la figura 2, los resultados obtenidos para las dimensiones de las variables desarrollo profesional, remuneración y gestión administrativa. En cuanto a la dimensión responsabilidad dentro del desarrollo profesional, un 68.9% de los encuestados la percibe en un nivel alto, lo que indica un fuerte compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones. Un 22.2% la califica como media, lo que sugiere que, si bien existe responsabilidad en el desempeño, aún hay margen de mejora. Finalmente, un 8.9% la considera en un nivel bajo, lo que refleja posibles deficiencias en la asunción de responsabilidades. En la dimensión autonomía, un 73.3% percibe un nivel alto, lo que evidencia que la mayoría de los encuestados considera que tienen independencia



para la toma de decisiones en su labor. Un 20.0% la califica en un nivel medio, indicando que, si bien existe cierta autonomía, esta puede estar limitada en ciertos aspectos. Solo un 6.7% la evalúa como baja, lo que sugiere restricciones en la capacidad de decisión individual. Respecto a la dimensión trabajo en equipo, tanto un 42.2% la percibe en un nivel alto como en un nivel medio, lo que refleja una valoración equilibrada sobre la colaboración entre el personal. Un 15.6% la califica como baja, lo que indica que aún existen áreas donde la cooperación no es efectiva. Para la dimensión posicionamiento, un 31.1% lo percibe como alto, mientras que un 60.0% lo considera medio, lo que evidencia que la mayoría de los encuestados cree que la institución cuenta con reconocimiento, pero que aún existen oportunidades de mejora en su posicionamiento estratégico. Solo un 8.9% la califica como baja, lo que sugiere que una minoría percibe falta de visibilidad o competitividad. En cuanto a la variable remuneración, la dimensión condición salarial presenta un 46.7% de percepción baja, lo que refleja insatisfacción con los salarios recibidos. Un 44.4% la considera media, lo que sugiere que algunos aspectos salariales cumplen con estándares básicos, pero sin llegar a ser óptimos. Solo un 8.9% la califica como alta, lo que indica que pocos consideran que la remuneración es adecuada. Respecto a la condición extrasalarial, un 55.6% la percibe en un nivel bajo, lo que evidencia carencias en beneficios adicionales a los salarios. Un 37.8% la califica como media, reflejando que existen incentivos, pero no suficientes, mientras que solo un 6.7% la considera alta, lo que indica que son pocos los que encuentran satisfactorias las condiciones extrasalariales. Y finalmente, en la variable gestión administrativa, la dimensión planeación es percibida como alta por un 17.8%, mientras que un 51.1% la califica en un nivel medio, lo que sugiere que existen procesos planificados, pero con espacio para mejoras. Un 31.1% la considera baja, lo que indica deficiencias en la estrategia organizacional. En cuanto a la organización, un 33.3% de los encuestados la evalúa como alta, lo que indica que una parte significativa considera que los procesos administrativos están bien estructurados. Un 35.6% la percibe como media, reflejando que, si bien hay un orden establecido, aún hay aspectos que mejorar. Un 31.1% la califica como baja, lo que evidencia dificultades en la coordinación interna. Finalmente, en la dimensión dirección y control, un 59.1% de los encuestados la califica como media, lo que indica que la supervisión y liderazgo son adecuados, pero con margen de optimización. Un 36.4% la percibe como baja, lo que sugiere que aún existen deficiencias en la gestión de liderazgo. Solo un 4.5% la considera alta, lo que refleja que pocos encuestados perciben una dirección efectiva dentro de la institución.

También se incluyó pruebas inferenciales para verificar las hipótesis a través de pruebas estadísticas. La primera prueba fue la Shapiro-Wilk de normalidad, aplicada a una muestra de 45 participantes. Los resultados indicaron que desarrollo profesional tenía una distribución no normal ( $p=0,002$ ), mientras que remuneración y gestión administrativa mostraron distribución normal ( $p>0,05$ ). Esto permitió concluir que, dado que uno de los datos no es normal, se deben aplicar pruebas no paramétricas, como el Rho Spearman y la Regresión Logística Ordinal.

**Tabla 1**  
Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk

| Variable               | Estadístico | gl | Sig.  |
|------------------------|-------------|----|-------|
| Desarrollo Profesional | 0,907       | 45 | 0,002 |
| Remuneración           | 0,960       | 45 | 0,118 |
| Gestión Administrativa | 0,951       | 45 | 0,055 |

Fuente: Análisis obtenidas a través del SPSS

En la correlación entre las variables, se observó que tanto el desarrollo profesional como la remuneración presentaron correlaciones significativas con la gestión administrativa en una institución policial. Específicamente, la correlación entre el desarrollo profesional y la gestión administrativa fue moderada y estadísticamente significativa ( $\rho = 0,444$ ,  $p = 0,002$ ), lo que indica que un mayor desarrollo profesional se asocia con una mejor gestión administrativa. Asimismo, la correlación entre la remuneración y la gestión administrativa fue fuerte y altamente significativa ( $\rho = 0,665$ ,  $p = 0,000$ ), lo que sugiere que una mejor remuneración está fuertemente

vinculada a una mejor gestión administrativa. Sin embargo, no se encontró una correlación significativa entre el desarrollo profesional y la remuneración ( $p = 0,174$ ,  $p = 0,252$ ), lo que indica que estas variables no están directamente relacionadas entre sí dentro del contexto evaluado. Estos resultados validan la aplicación de la regresión logística ordinal para la contrastación de las hipótesis. La hipótesis general postulaba que el desarrollo profesional y la remuneración influyen en la gestión administrativa. Los resultados de la regresión logística indicaron que el p-valor de 0,000 rechazó la hipótesis nula, confirmando que ambas variables tienen un impacto significativo en la gestión administrativa en el año 2024.

**Tabla 2**  
Correlación entre variable

| Variable               | Spearman                   | Desarrollo Profesional | Remuneración | Gestión Administrativa |
|------------------------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|
| Desarrollo Profesional | Coeficiente de correlación | 1,000                  | 0,174        | 0,444**                |
|                        | Sig. (bilateral)           | .                      | 0,252        | 0,002                  |
|                        | N                          | 45                     | 45           | 45                     |
| Remuneración           | Coeficiente de correlación | 0,174                  | 1,000        | 0,665**                |
|                        | Sig. (bilateral)           | 0,252                  | .            | 0,000                  |
|                        | N                          | 45                     | 45           | 45                     |
| Gestión Administrativa | Coeficiente de correlación | ,444**                 | 0,665**      | 1,000                  |
|                        | Sig. (bilateral)           | 0,002                  | 0,000        | .                      |
|                        | N                          | 45                     | 45           | 45                     |

Fuente: Análisis obtenidas a través del SPSS

Y en cuanto a la Regresión Logística Ordinal, se obtuvo una Bondad de ajuste, con valores  $p > 0,05$  indican que el modelo se ajustó adecuadamente a los datos, sin diferencias significativas entre los valores observados y esperados. Y en cuanto a la explicación del modelo, se obtuvo lo siguientes (Tabla 3).

**Tabla 3**  
Pseudo R cuadrado para la hipótesis general y específicas

| Hipótesis    | Nagelkerke |
|--------------|------------|
| General      | 0,597      |
| Específica 1 | 0,217      |
| Específica 2 | 0,490      |

Fuente: Análisis obtenidas a través del SPSS

Para la hipótesis general, el coeficiente de Nagelkerke (0,597) indica que el modelo explica el 59,7% de la variabilidad en la gestión administrativa, lo que sugiere una fuerte influencia de la remuneración y el desarrollo profesional en la eficiencia organizativa. Para la hipótesis específica 1, el coeficiente de Nagelkerke (0,217) muestra que el modelo explica el 21,7% de la variabilidad en la gestión administrativa. Este valor, aunque menor que el de la hipótesis general, indica que la primera variable evaluada tiene un impacto limitado en la eficiencia administrativa. Y para la hipótesis específica 2, el coeficiente de Nagelkerke (0,490) sugiere que el modelo explica el 49,0% de la variabilidad en la gestión administrativa, evidenciando que la segunda variable analizada tiene un efecto significativo, aunque menor que el modelo general, pero más relevante que la primera hipótesis específica. En relación a la estimación de parámetro para la hipótesis se encontró (Tabla 4).

Los resultados de la regresión logística ordinal presentados en la tabla 4 indican que tanto el desarrollo profesional como la remuneración influyen significativamente en la gestión administrativa dentro de una institución policial, tal como sostiene la hipótesis general. Además, se encontró que la categoría de nivel medio del desarrollo profesional tiene un efecto significativo sobre la gestión administrativa ( $p = 0,040 < 0,05$ ), lo que sugiere que a medida que el desarrollo profesional mejora, hay una mayor probabilidad de alcanzar niveles

superiores en la gestión administrativa. En el caso de la remuneración, la categoría de nivel bajo mostró una influencia aún más significativa ( $p = 0,005 < 0,05$ ), lo que indica que una menor remuneración se asocia con una gestión administrativa menos eficiente. Por su parte, el estadístico de Wald, que mide la contribución de cada variable en el modelo, resultó significativo, lo que valida el efecto de ambas variables sobre la gestión administrativa. Además, las estimaciones negativas en los coeficientes indican que un aumento en las variables independientes (desarrollo profesional y remuneración) reduce la probabilidad de que la gestión administrativa se sitúe en los niveles más bajos. Estos hallazgos confirman la hipótesis general del estudio, evidenciando que tanto el desarrollo profesional como la remuneración influyen en la gestión administrativa. De manera específica: se confirmó que el desarrollo profesional del personal de servicio influye en la gestión administrativa ( $p = 0,040$ ), aunque su impacto es moderado. Y se validó que la remuneración del personal de servicio también tiene un efecto significativo en la gestión administrativa ( $p = 0,005$ ), con un impacto más fuerte en los niveles más bajos de la gestión.

**Tabla 4**  
Estimaciones de parámetro para la hipótesis general

|           |                              | Estimación     | Desv. Error | Wald  | gl | Sig.  | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|-----------|------------------------------|----------------|-------------|-------|----|-------|-------------------------------|-----------------|
|           |                              |                |             |       |    |       | Límite inferior               | Límite superior |
| Umbral    | [Gestión Administrativa = 1] | -4,511         | 1,483       | 9,253 | 1  | 0,002 | -7,418                        | -1,605          |
|           | [Gestión Administrativa = 2] | -1,540         | 1,295       | 1,414 | 1  | 0,234 | -4,078                        | 0,998           |
| Ubicación | [Desarrollo Profesional=1]   | -3,484         | 1,883       | 3,423 | 1  | 0,064 | -7,174                        | 0,207           |
|           | [Desarrollo Profesional=2]   | -1,402         | 0,684       | 4,202 | 1  | 0,040 | -2,743                        | -0,062          |
|           | [Desarrollo Profesional=3]   | 0 <sup>a</sup> | .           | .     | 0  | .     | .                             | .               |
|           | [Remuneración=1]             | -4,056         | 1,442       | 7,916 | 1  | 0,005 | -6,882                        | -1,231          |
|           | [Remuneración=2]             | -0,680         | 1,359       | 0,251 | 1  | 0,617 | -3,343                        | 1,983           |
|           | [Remuneración=3]             | 0 <sup>a</sup> | .           | .     | 0  | .     | .                             | .               |

Fuente: Análisis obtenidas a través del SPSS

### 3.1. Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que el desarrollo profesional y la remuneración del personal de servicio influyen significativamente en la gestión administrativa dentro de una institución policial. Específicamente, la regresión logística ordinal evidenció que ambas variables explican el 59.7% de la variabilidad en la gestión administrativa, lo que sugiere una relación sustancial entre estos factores y la eficiencia organizativa. Estos resultados coinciden con estudios previos, como el de Gil & Gómez (2020), quienes sostienen que una adecuada remuneración mejora la motivación y el desempeño laboral, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de la gestión administrativa.

El análisis de correlación reveló una asociación significativa entre la remuneración y la gestión administrativa ( $p = 0.665$ ,  $p < 0.001$ ), indicando que una mejora en los incentivos salariales está estrechamente vinculada con una administración más eficiente. Asimismo, la relación entre desarrollo profesional y gestión administrativa también fue significativa ( $p = 0.444$ ,  $p = 0.002$ ), aunque en menor medida, lo que sugiere que, si bien la capacitación y el crecimiento profesional fortalecen la estructura administrativa, su impacto es menos pronunciado en comparación con la remuneración. Este hallazgo es congruente con estudios como el de Peña *et al.*, (2022), quienes afirman que la eficiencia administrativa está condicionada por el grado de satisfacción laboral del personal.

Sin embargo, al contrastar estos resultados con estudios previos en otros contextos, se identifican diferencias importantes. Hanson (2012), observó que en África Subsahariana los sistemas de remuneración basados en viáticos y dietas afectaban la operatividad del personal médico, mientras que en la presente investigación la estabilidad salarial es clave para la eficiencia administrativa. De manera similar, Da Silva & Galvani (2020),

documentaron el descontento policial en Argentina tras cambios estructurales en sus condiciones laborales, lo que contrasta con los hallazgos actuales que evidencian una relación positiva entre mejores salarios y eficiencia administrativa. Además, Phythian *et al.*, (2023) encontraron que la falta de capacitación y las jornadas excesivas afectan la operatividad policial, aunque en este estudio el impacto del desarrollo profesional en la gestión administrativa es menor que el de la remuneración. Otros estudios, como los de Mendes *et al.*, (2017) y Moreno *et al.*, (2023), refuerzan la idea de que la compensación y el compromiso organizacional son claves para la eficiencia administrativa, en línea con los resultados de la presente investigación.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados resaltan la importancia de diseñar políticas de recursos humanos orientadas a fortalecer la capacitación y mejorar las condiciones salariales dentro de instituciones policiales. La evidencia sugiere que, al incrementar las oportunidades de desarrollo profesional y garantizar una remuneración equitativa, se puede optimizar la gestión administrativa y, por ende, mejorar la calidad del servicio en la institución policial. No obstante, es importante considerar las limitaciones del estudio, entre ellas, la dificultad de medir el impacto exacto de cada variable en la gestión administrativa, así como las diferencias en las condiciones laborales entre distintas sedes policiales, lo que podría afectar la generalización de los resultados. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos proporcionan un sustento empírico sólido para la implementación de estrategias que promuevan un sistema de compensación justo y oportunidades de formación continua en el ámbito policial. Futuras investigaciones podrían ampliar este análisis explorando otros factores organizacionales que influyen en la gestión administrativa, así como la percepción del personal respecto a políticas de incentivos y desarrollo profesional a largo plazo.

---

#### 4. Conclusiones

Se ha logrado demostrar el objetivo general de la investigación, negando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa, con una significancia bilateral en la regresión logística ordinal menor a 0,05. Esto confirma que tanto el desarrollo profesional como la remuneración del personal de servicio influyen en la gestión administrativa de una institución policial, explicando un 59.7% de su variabilidad en las sedes administrativas. Sin embargo, aunque ambos factores son relevantes, la magnitud de su influencia es moderada, lo que sugiere que, en términos prácticos, su impacto podría ser limitado para generar cambios sustanciales en la gestión administrativa.

En relación con el objetivo específico 1, se ha demostrado, tras rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, que la significancia bilateral en la regresión logística ordinal es también menor a 0,05. Este resultado confirma que el desarrollo profesional del personal de servicio tiene una relación significativa, pero de bajo impacto (21.7%), sobre la gestión administrativa de la institución policial. Este efecto limitado sugiere que, aunque la capacitación y el desarrollo profesional son importantes, no son determinantes para mejorar de manera significativa la eficiencia administrativa en las sedes.

Finalmente, respecto al objetivo específico 2, la investigación ha demostrado que la remuneración del personal de servicio tiene una influencia significativa sobre la gestión administrativa, con un impacto del 49%. La significancia bilateral de la regresión logística ordinal fue menor a 0,05, lo que reafirma que la remuneración está estrechamente relacionada con una mejora en la eficiencia organizativa. Sin embargo, aunque su impacto es considerable, este no es suficiente para provocar cambios transformacionales por sí solo, lo que subraya la necesidad de abordar otros factores organizacionales para optimizar la gestión administrativa en las sedes policiales.

#### 4.1. Recomendaciones

Se recomienda que las instituciones policiales implementen políticas adecuadas a fin de no solo mejorar las condiciones salariales, sino también invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional continuos, para fortalecer la eficiencia organizativa y contribuir a una gestión administrativa más efectiva en las sedes policiales.

Se recomienda a las instituciones policiales intensificar los programas de formación y desarrollo profesional, focalizándose en las necesidades específicas del personal y alineándolos con los objetivos organizacionales. Además, de monitorear y evaluar periódicamente la efectividad de estas iniciativas para garantizar que generen una mejora continua en la gestión administrativa.

Se recomienda revisar y ajustar las políticas salariales para garantizar que sean competitivas y justas, ya que se considera que una estructura de compensación equitativa no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también fomenta la motivación y el compromiso del personal. Además, se sugiere realizar estudios periódicos sobre la satisfacción salarial y la percepción del personal para adaptar las estrategias salariales a las necesidades cambiantes del entorno laboral.

---

#### Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa, Perú: Enfoques consulting EIRL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Arroyo, R. (2021). *Felicidad y equilibrio de vida: una aproximación al bienestar personal*. Bogotá, Colombia: Ecoe. <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=126598>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). México: Grupo Editorial Patria. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Ballester, L. (2004). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Palma: Universitat de les Illes Balears.
- Balseiro, C. L., Zárate, R. A., Matus, R., Balan, C., Sacristán, F., García, M., & Pérez, A. (enero de 2012). Inserción laboral, desarrollo profesional y desempeño institucional de las (os) egresadas (os) del Plan Único de Especialización en Enfermería de la ENEO-UNAM: una experiencia de doce años. *Revista Enfermería universitaria*, 9(1), 16-26. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-70632012000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100003)
- Cegid. (9 de julio de 2024). Recursos Humanos. Cegid: <https://www.cegid.com/ib/es/productos/software-recursos-humanos-cegid-hr/gestion-formacion/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (1a ed.). Bogotá: McGraw Hill. [https://www.researchgate.net/publication/40943193\\_Administracion\\_en\\_los\\_nuevos\\_tiempos](https://www.researchgate.net/publication/40943193_Administracion_en_los_nuevos_tiempos)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México, México: McGraw Hill. [https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato\\_Idalberto\\_2009\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_El\\_capital\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones\\_9\\_ed\\_McGrawHill](https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato_Idalberto_2009_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_9_ed_McGrawHill)

- Chong, H. (28 de noviembre de 2023). El desarrollo profesional y la estabilidad financiera entre las principales metas de los ejecutivos peruanos. *Revista Economía*: <https://www.revistaeconomia.com/el-desarrollo-profesional-y-la-estabilidad-financiera-entre-las-principales-metas-de-los-ejecutivos-peruanos/>
- Da Silva, M., & Galvani, M. (mayo de 2020). Tensiones y descontentos en torno al traspaso de la Policía Federal Argentina. *Revista CS* (31), 269-295. doi:<https://doi.org/10.18046/recs.i31.3731>
- Decreto Supremo N.º 016-2013-IN. (17 de noviembre de 2013). Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú. El peruano. Lima, Perú: Poder Ejecutivo. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios\\_web/conectamef\\_quechua/pdf/normas\\_legales\\_2012/NL20131117.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef_quechua/pdf/normas_legales_2012/NL20131117.pdf)
- Decreto Supremo N.º 026-2017 IN. (15 de octubre de 2017). Aprueban el Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. El peruano. Lima, Perú: Presidencia de la República del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/462575-026-2017-in>
- Deloitte. (2019). La Organización Adaptable. ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios? (Deloitte, Productor) Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Org%20Adaptable%20-%20versi%C3%B3n%20con%20seguridad.pdf>
- Díaz, L., Rincón, W. U., Arias, N., Rodríguez, E. F., & Becerra, G. E. (2020). Los egresados en administración: brechas salariales y desarrollo profesional. Bogotá: Ediciones Uniandes. [https://www.cpa.gov.co/sites/default/files/2022-08/los\\_egresados.pdf](https://www.cpa.gov.co/sites/default/files/2022-08/los_egresados.pdf)
- Donald, W., Van der Heijden, B., & Manville, G. (6 de agosto de 2024). (Re)Framing sustainable careers: toward a conceptual model and future research agenda, 29, 513 - 526. Reino Unido: Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/CDI-02-2024-0073
- Dwidienawati, D., Ratnasari, E., Nugraha, I., Maharani, A., & Arsan, M. (2025). The influence of well-being, empowering leadership, and career development on work engagement in generation Z in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22(4), 32 - 47. doi:10.37394/23207.2025.22.4
- Fuentes, D. D., Toscano, A. E., Malvaceda, E., Díaz, J. L., & Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- García, N., & Nicolás, R. M. (2013). Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo. México: Secretaría de Educación Pública. México: Secretaría de Educación Pública. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2648/1/Estrategias%20instrumentos%20evaluacion.pdf>
- Gil, C., & Gómez, F. (diciembre de 2020). Salario y desempeño: influencia en la calidad del trabajo. *Revista Boliviana de Administración*, 2(2), 75-82. doi:<https://doi.org/10.33996/reba.v2i4.3>
- Hanson, S. (05 de abril de 2012). Need to reform the remuneration system to initiate a system approach to the health sector in resource-poor countries. *Tropical Medicine & International Health*, 17(6), 792-794. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1365-3156.2012.02979.x>
- Hernández, Á. U., Cortés, G. A., & Sanabria, W. A. (Enero - abril de 2022). Ciclo de vida laboral policial: desarrollo humano, desde la incorporación hasta la asignación de retiro. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(1), 142-166. doi:<https://doi.org/10.22335/rlect.v15i1.1700>

- Hernández, G. (07 de mayo de 2024). 30 países concentran el 90% de la reserva de talento altamente especializado. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/30-paises-concentran-el-90-de-la-reserva-de-talento-altamente-especializado-20240506-0145.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México, D.F: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Holland, J. L. (1975). *La elección vocacional. Teoría de las carreras*. México: Trillas.
- Huaire, E. J., Marquina, R. J., Horna, V. E., Llanos, K. N., Herrera, Á. M., Rodríguez, J., & Villamar Romero, R. M. (2022). *Tesis Fácil. El Arte de Dominar el Método Científico*. Lima, Perú: Analéctica.
- Jiménez, A. (08 de abril de 2022). Estimación de la demanda de trabajadores asalariados en México. *Revista Análisis económico*, 37(94), 105-123.  
doi:<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v37n94/jimenez>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: McGraw Hill.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hacket, G. (agosto de 1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79 - 122.  
doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lora, H. S., Morelos, J., & Romero, Z. (Julio - Diciembre de 2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). *Revista Dictamen Libre* (27), 87-98.  
doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Marín, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.  
doi:<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>.
- Mendes, A., Lunkes, R. J., Flach, L., & Dalmutt, S. (enero de 2017). The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. *Revista Contaduría y administración*, 62(1), 207-221.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.005>
- Mendivel, R. K., Lavado, C. S., & Sánchez, A. (Enero de 2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 262-268. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf>
- Moreno, F. M., Sánchez, K. F., Tacurez, C. A., Aliaga, R. G., & Ñaurima, H. (2023). Compromiso organizacional y gestión administrativa en el personal de una comisaría de la región Junín –Perú, 2022. *e-REVISTA Multidisciplinaria del saber*, 1, 1-9. doi:<https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.20>
- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU:  
[https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf?\\_gl=1\\*yhd6ik\\*\\_ga\\*MTUxNjkxMDE2My4xNzNM5ODI3ODU5\\*\\_ga\\_TK9BQL5X7Z\\*MTczOTgyNzg1OS4xLjEuMTczOTgyNzg5Mi4wLjAuMA..](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*yhd6ik*_ga*MTUxNjkxMDE2My4xNzNM5ODI3ODU5*_ga_TK9BQL5X7Z*MTczOTgyNzg1OS4xLjEuMTczOTgyNzg5Mi4wLjAuMA..)

- Organización Internacional del Trabajo. (2025). World Employment and Social Outlook: Trends 2025. ITO:  
<https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025>
- Peña, D. K., Sánchez, M. R., & Sancan, L. T. (03 de marzo de 2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 120-131.  
 doi:10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131
- Phythian, R., Birdsall, N., Kirby, S., Cooper, E., Posner, Z., & Boulton, L. (2023). Perspectivas organizacionales e individuales del bienestar policial en Inglaterra y Gales. *The Police Journal*, 96(1), 128-152.  
 doi:<https://doi.org/10.1177/0032258X211052250>
- Quintero, W. J. (13 de noviembre de 2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Revista Análisis económico*, 35(88), 239-265.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci_arttext)
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de terminos en investigacion científica, tecnología y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=19146>
- Solow, R. M. (1979). Otra posible fuente de rigidez salarial. *Journal of Macroeconomics*, 1(1), 79-82.  
 doi:[https://doi.org/10.1016/0164-0704\(79\)90022-3](https://doi.org/10.1016/0164-0704(79)90022-3)
- Walker, W. (Julio de 2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Revista Enfoques*, 34(2), 13-33.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-27212022000200013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-27212022000200013&script=sci_abstract&tlng=pt)
- World Economic Forum. (noviembre de 2019). *Policy Pathways for the New Economy. Shaping Economic Policy in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum:  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Policy\\_Pathways\\_for\\_the\\_New\\_Economy.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Policy_Pathways_for_the_New_Economy.pdf)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
 Atribución-NoComercial 4.0 Internacional