



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022

Tesis para optar el grado de Magíster
en Administración

Mención: Gestión Pública

DANIELA YANETH HENOSTROZA INGA

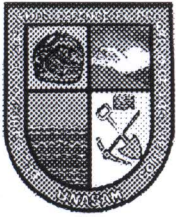
Asesor: **Dr. RICARDO CAYO CASTILLEJO MELGAREJO**

Huaraz - Ancash - Perú

2023

Nº Registro: **T0939**





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en el Auditorio de la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por la:

Bachiller : HENOSTROZA INGA DANIELA YANEHT

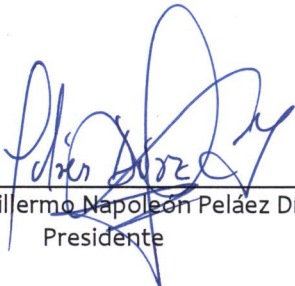
Título : **GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 MARZO 2022**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, la declaramos:

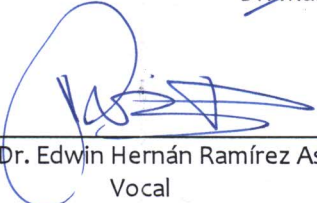
APROBADA, con el calificativo de Dieciséis (16)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN** con Mención en **GESTIÓN PÚBLICA**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 13 de julio del 2023


Dr. Guillermo Napoleón Peláez Díaz
Presidente


Dr. Marcos Rosamel Espinoza Maguñá
Secretario


Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís
Vocal


Dr. Ricardo Cayo Castillejo Melgarejo
Asesor

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM
ANEXO 1
INFORME DE SIMILITUD.

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

Presentado por: _____

con DNI N°: _____

para optar el Grado de Maestro en:

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11 ° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de similitud para trabajos de investigación, tesis posgrado, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 11, inc 2 y 3)

Porcentaje	Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Del 1 al 20%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	
Del 21 al 30%	Devolver al autor para las correcciones y se presente nuevamente el trabajo en evaluación.	
Mayores al 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de **Asesor responsable**, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz,



FIRMA

Apellidos y Nombres: _____

DNI N°: _____

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis de posgrado

AUTOR

Daniela Henostroza

RECUENTO DE PALABRAS

30829 Words

RECUENTO DE CARACTERES

153687 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

143 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.3MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 7, 2023 8:19 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 7, 2023 8:21 AM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

Magíster Guillermo Napoleón Peláez Díaz

Presidente



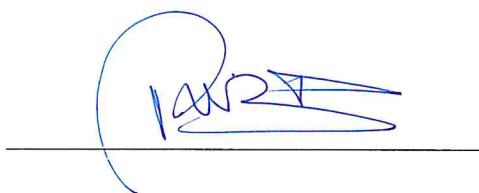
Doctor Marcos Rosamel Espinoza Maguiña

Secretario



Doctor Edwin Hernán Ramírez Asís

Vocal



ASESOR

Doctor Ricardo Cayo Castillejo Melgarejo



AGRADECIMIENTO

Al personal directivo y a los trabajadores de la E.P.S Chavín S.A., por su valiosa colaboración en el desarrollo del estudio.

A mis padres y hermanas
por su apoyo constante



ÍNDICE

Resumen.....	vii
Abstract	viii
INTRODUCCIÓN	1-2
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3-8
1.1 Planteamiento y formulación del problema	3
1.2 Objetivos	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Delimitación.....	7
1.5 Ética de la investigación.....	8
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO.....	9-62
2.1 Antecedentes de investigación	9
2.2 Bases teóricas	15
2.3 Definición de términos.....	53
2.4 Hipótesis.....	60
2.5 Variables	61
Capítulo III	
METODOLOGÍA	63-69
3.1 Tipo de investigación	63
3.2 Diseño de investigación	64
3.3 Población y muestra	64
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.5 Plan de procesamiento y análisis de datos	68
Capítulo IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	70-83
4.1 Presentación de resultados	70
4.2 Prueba de hipótesis.....	74
4.3 Discusión.....	75
Conclusiones	84
Recomendaciones.....	86
Referencias bibliográficas.....	87-98
Anexos	

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue determinar la correlación entre la gestión del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022. La investigación es de alcance correlacional, transeccional, y de tipo aplicado, y no se manipularon las variables. La muestra fue determinada aleatoriamente y estuvo conformada por 100 colaboradores. Los datos fueron recopilados mediante dos escalas valorativas validadas y confiables. Según los resultados, basados en la estadística inferencial y descriptiva, el estadígrafo Rho de Spearman para establecer la correlación, se concluyó que existe correlación directa y significativa entre la gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A. Así, a través del estadígrafo Rho de Spearman cuyo valor fue = 0,868, y con una confianza de 95%, se acepta la hipótesis de investigación. Así mismo, se estableció la existencia de correlación directa entre las dimensiones selección del personal, capacitación del personal y gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

Palabras clave: Gestión de personal, desempeño laboral, empresa prestadora de servicio.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the correlation between personnel management and job performance at EPS CHAVIN S.A., April 2021-March 2022. Research carried out under the quantitative paradigm, of correlational scope, of applied purpose; of a transactional design in which the investigated variables were not manipulated, the sample considered was determined by random sampling, remaining at 100 collaborators, the data were collected through two duly validated assessment scales and their confidence established; After processing the collected data, with inferential and descriptive statistics instruments, using Spearman's Rho statistician to establish the correlation, it was concluded that there is a direct and significant correlation between Personnel Management and job performance at EPS CHAVIN S.A. Through Spearman's Rho statistic of value = 0.868; with a confidence of 95%, for which the research hypothesis is accepted, the existence of a direct correlation between the dimensions was also established: Personnel selection, personnel training and performance management and work performance in EPS CHAVIN S.A.

Keywords: Personnel management, Labor Performance, Service provider company

INTRODUCCIÓN

En un mundo de enorme competitividad, las empresas son el reflejo del desempeño de sus trabajadores. Por ello, las empresas pugnan por atraer a los mejores trabajadores, en todos los niveles, desde obreros hasta directores. Así, para brindar productos (bienes o servicios) que satisfaga plenamente a los usuarios o clientes —en organizaciones privadas— es relevante tener una apropiada gestión del personal, en todas sus instancias, lo que implica atraer, capacitar, evaluar, recompensar y retener a los mejores trabajadores (Ibarra & Casas, 2015). En ese contexto, una apropiada o correcta gestión del talento humano tiene un correlato positivo con el desempeño de los trabajadores, ya sea en el sector privado o público. Del mismo modo, los clientes bien atendidos son fieles a la marca y la recomiendan en sus grupos sociales (Pierrend, 2020).

En la presente investigación se estudia la problemática referida al desempeño de los trabajadores con relación a la manera en que se gestiona el personal en la EPS Chavín S.A., y las consecuencias que tiene el hecho de que no se alcancen los estándares de calidad óptimos.

Para dar cuenta de ello, el informe de investigación se ha estructurado como a continuación se detalla:

En el Capítulo I, se desarrolla la realidad problemática, que culmina con el planteamiento del problema, formulado mediante la pregunta que guía el estudio. Luego se establece el objetivo general y los específicos. También comprende las justificaciones en varios aspectos que sustentan la conveniencia de realizar el estudio, la relevancia en lo social, las implicancias prácticas, la justificación teórica y los aspectos metodológicos de la investigación.

En el Capítulo II, se resume los antecedentes encontrados en los tres niveles: internacional, nacional y regional; así mismo, se ofrece el sustento filosófico y epistemológico, seguido de las bases teóricas y la definición de los principales términos relacionados con las dimensiones de las variables investigadas. Luego se consignan la hipótesis general y las específicas. Finalmente, se califican las variables de estudio y se presenta la matriz de operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se exponen los aspectos metodológicos del estudio, y se especifican el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos para recabar datos, y se finaliza este apartado con la descripción del plan de procesamiento y análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación. Así mismo, se desarrollan las pruebas de hipótesis y se culmina con la discusión de los resultados, que compara los resultados hallados con los antecedentes y los fundamenta con la teoría descrita en el estudio.

La investigación finaliza con la redacción de las conclusiones de la investigación. Se desarrolla la lista de recomendaciones dirigidas a las autoridades pertinentes para mejorar el desempeño laboral con resultados satisfactorios para la empresa, los colaboradores y los usuarios.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento y formulación del problema

Hoy en día, se considera al personal como un elemento fundamental dentro de las instituciones tanto de origen público o privado, debido a que ellos contribuyen, con sus conocimientos y habilidades, en el logro de las metas y objetivos de las organizaciones y entidades. Por ese motivo, las instituciones se esfuerzan en buscar trabajadores adecuados para cada puesto, donde el área de reclutamiento de personal o el área de gestión de personal tiene el deber de saber seleccionar al personal idóneo y llegar a optimizar el desempeño en sus funciones.

Por ello, la gestión de personal ha cobrado cada vez más importancia en las diversas instituciones y empresas. Estas tratan de asegurar un número suficiente de empleados y los capacitan para la consecución de buenos resultados en la institución. Con ese fin, aplican procesos adecuados y oportunos, tales como modelos de gestión, estrategias o herramientas, cuyo propósito es la mejora del desempeño de los empleados, lo cual viene a ser beneficioso para toda organización (Zuleta, 2020).

En Latinoamérica y el Caribe, la gestión de personal suele ser uno de los principales indicadores de la parte administrativa, tal como lo afirma los datos obtenidos en una encuesta llevada a cabo en México, donde el 70% mencionó que la gestión de personal es el soporte de un buen desempeño laboral y un 30% manifestó que dicha gestión se encarga de mantener el control de las funciones en las instituciones. Asimismo, en Argentina los encargados del reclutamiento de trabajadores priorizan en mantener una buena gestión de talento humano mediante

programas de aprendizaje que garantice tener un grupo profesional productivo, que ayude a alcanzar cada objetivo en un 80% (Deloitte, 2018).

Pero esta realidad solo ocurre en pocos países, ya que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018), el 50% de los profesionales no suele ser capacitado de manera constante dentro de sus instituciones, debido a una mala gestión del capital humano, que compromete a que los reclutadores mantengan capacitados a sus trabajadores para que estos tengan los conocimientos necesarios en las funciones que realizan. De la misma forma, menciona que el 75% de los propietarios no se preocupa por mantener un ambiente de control adecuado para que el desempeño de los trabajadores sea productivo. A manera de ejemplo, en la Universidad Central de Ecuador, la gestión del talento humano viene a ser precaria porque su personal no se encuentra en un buen nivel de eficacia y eficiencia, lo cual perjudica la institución (Sarmiento, 2019).

En el Perú, existen diversas empresas tanto privadas como públicas que no tienen una adecuada gestión del personal, llegando a perjudicar y retrasar el cumplimiento de las metas institucionales. En los tiempos de pandemia causada por la covid-19, el 94% de las entidades tuvo que reorganizar los puestos de trabajo, obligando a algunos trabajadores vulnerables y sin capacitación a cumplir con las funciones de otros que llegaron a contagiarse por el virus, como ocurrió en un centro de salud del territorio de San Martín, donde sus trabajadores manifestaron no sentirse cómodos y que presenciaban una mala gestión del personal y según sus resultados el desempeño laboral bajó en un 64% (Troncos, 2022).

En el contexto local, la EPS Chavín S.A. es una entidad pública que presta el servicio de agua potable que abarca el sistema de producción desde la captación

del agua cruda hasta su tratamiento y conducción, así como la distribución desde el almacenamiento hasta el servicio domiciliario del usuario y los servicios de mantenimiento. Una de sus sedes se ubica en la ciudad de Huaraz, exactamente en la Av. Diego Ferrer S/N – Soledad Alta. Actualmente dicha entidad no es ajena a los problemas e inconvenientes mencionados anteriormente, ya que presenta un inadecuado manejo de la gestión de personal. La selección del personal se hace sin evaluar bien las capacidades que los postulantes tienen, y no se suele renovar a aquellos con buenas habilidades, lo cual genera inestabilidad laboral. Asimismo, existe una precaria capacitación del personal, siendo esta importante para el buen funcionamiento y rendimiento de las tareas asignadas. También, se presencia una regular gestión del rendimiento, debido a que no existe personal idóneo para que supervise ni evalúe a aquellos trabajadores que van a hacer trabajo de campo, evidenciando así que no se controlan los comportamientos contraproducentes en la entidad y en mantener un buen rendimiento en el contexto. Y, por último, la entidad no ha actualizado los instrumentos de gestión como el manual de organización y funciones (MOF), reglamento de organización y funciones (ROF), así como el cuadro de asignación de personal (CAP).

En este contexto, se estudia cómo “la gestión de personal se relaciona con el desempeño laboral en la EPS Chavín S.A. Huaraz, abril 2021- marzo 2022”, debido a que, de persistir esta problemática en la institución, los más perjudicados serán los usuarios, porque la ineficiencia perjudica el servicio brindado, como se mencionó anteriormente, la satisfacción de los usuarios y el bienestar de la población. Siendo así se plantea el siguiente problema de investigación:

Problema general:

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo2022?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación existente entre Selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
- Determinar la relación existente entre Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
- Identificar la relación existente entre Gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

1.3 Justificación

Este estudio permitirá evaluar la gestión del personal y el desempeño laboral en el cumplimiento de los objetivos y metas de la EPS CHAVIN S.A., así como los procedimientos de gestión que posibiliten evaluar el rendimiento del personal en la entidad, a través de la viabilidad del estudio evaluado para ello. Por lo tanto, el análisis se enfoca tanto en las decisiones de la organización para mejorar la orientación de las funciones de gestión de personal, la calificación del régimen de

desempeño, el enfoque, el método y la práctica que se emplean para procurar la mejora. Así mismo, se evalúa la disminución de las barreras existentes, las nuevas ubicaciones, roles, compromisos y competencias para la ubicación de la gestión de personal en crecimiento, así las medidas que se tienen que adoptar para la mejora del desempeño en esta empresa. Dicho propósito es importante porque los colaboradores del área de administración de recursos humanos han notado la disminución de su participación en lo que se refiere a la toma de decisiones dentro de la organización. Así pues, bajo esa perspectiva, la función de la gestión de personal tiene dos opciones elementales: introducirse en la transformación o afrontar el problema. Por lo que su importancia se fundamenta en analizar y determinar las mejores prácticas empresariales, la revisión de modificaciones en la gestión de personal y en el proceso de calificación del desempeño dividido en económico, social y tecnológico. Teóricamente, la investigación contribuirá al fortalecimiento de la información científica de las variables gestión de recursos humanos con el propósito de mejorar el desempeño laboral, siendo los beneficiarios no solamente los directivos de la empresa, sino también los usuarios a través de un servicio de calidad a un costo razonable.

1.4 Delimitación

El problema de investigación se limita y define en las instalaciones administrativas de la EPS CHAVIN S.A., cuya dirección es en la Av. Diego Ferrer S/N Soledad Alta en Huaraz, cuyo objeto de estudio en gestión de personal es la unidad de personal a cargo de la jefatura de Administración y Finanzas y su estudio

está orientado al personal de la empresa, funcionarios, personal permanente, personal eventual, obreros y operarios con vínculo laboral.

El periodo de estudio está comprendido entre abril 2021 a marzo 2022.

1.5 Ética de la investigación

Se tiene el permiso y las facilidades de la empresa a través de la gerencia general para la recopilación de los datos. La información recopilada obedece a fines estrictamente académicos de acuerdo con los objetivos de la tesis. La investigación se desarrolló sin perder de vista estas consideraciones y con la autorización correspondiente de la empresa, y cumpliendo los protocolos de bioseguridad que exigía la pandemia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

2.1.1 A nivel internacional

Castro (2021) desarrolló una investigación titulada “Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020”, en la que determinó un grado de asociatividad considerable entre las variables mencionadas en el título, en los trabajadores del PEHCBM, esto es, a mejor manejo de la gestión de talento humano mayor será el desempeño de los colaboradores. En esa línea, respecto al primer componente o dimensión de la primera variable, los trabajadores valoran el que la empresa fortalezca sus saberes técnicos y velen por incrementarlos con el fin de optimizar sus labores por medio de las oportunidades de involucrarse con la visión de la institución. En cuanto a la dimensión habilidad, se trabaja mediante una visión general y en equipos de trabajo en los que aplican los conocimientos adquiridos y en los que motivar al personal es fundamental. En la dimensión juicio de la gestión, se evalúa las prioridades que tiene cada trabajador dentro de la organización, considerando la opinión crítica ante cada situación, antes y después de acontecida. Respecto a la dimensión actitud, se tiene en cuenta la forma de adaptación a los cambios que pudieran darse, en donde entra a tallar la innovación y la capacidad para asumir riesgos orientados a mejorar el desempeño. En la dimensión motivación de la segunda variable, se considera las ganas de superación de los colaboradores y el logro de metas en función a lo esperado, evitando todo tipo de conflictos que pudieran incidir de forma negativa en el rendimiento. En cuanto a la dimensión ambiente, se considera el apoyo de los

líderes y el respeto a las normas y políticas de la organización, así como el cumplimiento de perfiles establecidos. Finalmente, respecto a la dimensión capacidad para el rendimiento en el trabajo, se evalúa las habilidades de comunicación que, al ser óptimas, mejoran el desempeño en base a habilidades técnicas y a la forma de resolución de problemas.

Cedeño (2019) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón salinas, provincia de Santa Elena, año 2017”, tuvo como propósito determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los funcionarios, mediante la evaluación de los instrumentos que emplea la referida municipalidad. El estudio de alcance descriptivo-correlacional, de enfoque mixto. La población la conformaron el personal que labora en la municipalidad. Para recabar información, se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista. Los hallazgos demostraron que la gestión del talento humano influye en el desempeño de los colaboradores, debido a ellos se propuso elaborar un “Manual de gestión del talento humano”, cuya finalidad es el fortalecimiento y monitoreo del rendimiento de los servidores dentro de la municipalidad.

Jara et al. (2018), en su investigación denominada “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, obtuvo como hallazgos más importantes que la variable gestión de personal incide de manera marcada en las mejoras dentro del rendimiento del personal y la gestión pública. Resultados: en cuanto al componente selección de personal de los colaboradores administrativos que laboran en el Ministerio de Salud – MINSA, el estadígrafo Nagelkerke arrojó un valor de 44% de asociación con la variable gestión

pública, mientras que un 28% de asociación con la variable desempeño laboral. Por otra parte, en cuanto al componente capacitación de la primera variable, el valor dado por el estadígrafo Nagelkerke fue de =33% de asociatividad de la gestión pública. Además, en el componente recompensa de la primera variable, el valor del estadígrafo Nagelkerke fue =35% de asociatividad sobre el mejoramiento de la gestión pública.

2.1.2 A nivel nacional

Yzquierdo y Vasquez (2018), en su estudio “Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Longhorn, Cajamarca, 2019”, se propusieron determinar el grado de asociación entre las variables estudiadas. Para ello, la metodología fue correlacional y transversal. La principal conclusión fue que el 50.67% de los trabajadores afirmaron la falta de implementación de una política constante de capacitaciones, hecho que limitaba la creación de ideas innovadoras y restringía la generación, promoción y planteamiento de actividades orientadas a cumplir con cada objetivo de la organización.

Segura y Correa (2022), en su investigación “Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital Manuel Antonio Mesones Muro – Ferreñafe, 2020”, tuvo como propósito establecer la correlación entre las variables estudiadas en los colaboradores de la referida municipalidad. El estudio fue elaborado bajo el enfoque cuantitativo, su alcance fue correlacional y el diseño no experimental-transeccional. Para la recolección de datos, se utilizó el método de la encuesta con su respectivo instrumento: el cuestionario. El universo y

muestra estuvieron conformados por 37 colaboradores de la municipalidad. Los resultados evidencian que el estadístico Pearson = (.000), por lo que la hipótesis nula es rechazada, mientras que la hipótesis de la investigación es aceptada. Se concluye que hay correlación entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad mencionada en el título.

Pilco (2022), en su investigación “Gestión de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital La Banda de Shilcayo, 2022”, tuvo como propósito establecer el nivel de asociación entre las variables mencionadas en el municipio La Banda. El estudio es de tipo básico y de nivel correlacional. La población la conformaron 76 servidores, por lo que se optó por una muestra censal. Para recabar la información se utilizó la encuesta y como instrumento, el cuestionario. Los hallazgos evidenciaron que, respecto a la primera variable, el 51% de los trabajadores refiere que se encuentra en un grado medio; por otro lado, respecto a la segunda variable, el 60% refiere que solo es promedio. Además, se evidencia que tan solo el 93% de la gestión está asociado al desempeño. Concluye que se encuentra asociatividad entre las variables investigadas dentro de la Municipalidad Distrital La Banda de Shilcayo, 2022, lo cual se fundamenta en el valor del estadístico Rho de Spearman =.962, y además un $p=,000$ ($p\text{-valor} \leq 0.01$).

2.1.3 A nivel local/regional

Turín (2018), en su investigación denominada “Gestión de personal y evaluación del desempeño. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017”, determinó la relación entre gestión de personal y la evaluación del desempeño laboral de los

colaboradores de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú - Lima-2017. El modelo de investigación es básico, el nivel fue descriptivo-correlacional, y el diseño, no experimental transversal. La información se obtuvo de las fuentes primarias del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación, del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú. Lima - 2017, con la población de 11 personas. Para la recaudación de los datos, se manejó como herramienta un cuestionario ordenado acorde con los objetivos, lo cual permitió conseguir los resultados siguientes; el 72.7% del personal del Hospital Augusto B. Leguía consideró que la gestión del personal fue conveniente, y el 90.9% de los empleados piensa que el desempeño laboral es apropiado, por lo que se acepta la hipótesis alternativa y concluye que la capacitación del personal y la evaluación del desempeño laboral se encuentran correlacionadas en el área de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú. Este nivel de correlación es alto, porque según la tabla anterior el coeficiente de correlación es igual a 0,802. Los resultados ayudarán para diseñar propuestas de mejora en los servicios de salud en el Hospital.

Pajuelo (2021), en su investigación titulada “La gestión por resultados y desempeño laboral de personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021”, tuvo como propósito decretar la relación entre la gestión por objetivos y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad estatal, Huaraz, 2021. El estudio emplea un diseño cuantitativo, de nivel correlacional, no experimental, de corte transversal. La recolección de los datos se ejecutó a partir de una muestra de 169 participantes seleccionados por muestreo aleatorio simple,

utilizando métodos de encuesta y cuestionarios como instrumentos validados mediante el juicio de expertos. Los resultados mostraron una relación significativa entre la gestión de resultados y el desempeño laboral.

Torres (2021), en su investigación “Gestión del talento y desempeño laboral percibido por los empleados de la Clínica San Pedro SAC, Chimbote 2021”, tuvo como objetivo determinar la correlación entre la gestión del talento y el desempeño laboral percibido por los empleados de la Clínica San Pedro SAC, Chimbote 2021. El tipo de investigación sigue el positivismo cuantitativo, utilizando un diseño correlacional descriptivo simple y una muestra de $n = 35$ empleados seleccionados. Para la recolección de datos, utilizó dos instrumentos de preguntas cerradas con respuestas tipo Likert (Siempre 3, a veces 2 y nunca 1) y ciertos niveles de medición: deficiente, regular y bueno. La validez del instrumento se determinó según el criterio de evaluación de expertos y la confiabilidad con Alfa de Cronbach ($\alpha_1 = 0,8448$; $\alpha_2 = 0,8554$) con un nivel de confiabilidad satisfactorio. Los datos se analizaron utilizando las pruebas de Pearson y “t” Student (tabla de frecuencia y gráfico de barras). Se encuentra una relación positiva, directa, moderada y significativa ($r_{xy}=0,61$; $t_{cal}=4,43 > t_{tab}=1,99$) entre la gestión del talento y desempeño laboral comprendido por el personal de la Clínica San Pedro SAC, Chimbote 2021; porque la gestión del talento no se desarrolló de manera eficaz los procesos para desarrollar y premiar al personal, así como no se observa resultados definidos en correlación del desempeño de funciones del personal de salud. El 62% de los empleados de la salud calificó la gestión del talento de regular a bueno, y el 64% calificó el desempeño laboral de regular a bueno.

Gonzales y Jaramillo (2022), en su investigación “Gestión del Talento y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Ticapampa, Huaraz 2022”, el objetivo es crear un vínculo entre la gestión del talento y el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Ticapampa, Huaraz 2022. La metodología es de diseño básico, no experimental, transversal y relacional. La población y la muestra están determinadas por 32 integrantes de la institución. Para la recopilación de datos, se utilizaron encuestas y cuestionarios para recopilar datos de investigación. Los resultados, basados en el coeficiente de Spearman 0,500, rechaza la hipótesis nula y admite la hipótesis alternativa, marcando la existencia de una relación positiva entre las variables. Por tanto, se puede concluir que la variable independiente está significativamente correlacionada con la variable dependiente.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de personal

2.2.1.1 Teoría de los recursos humanos

La teoría de la gestión de los recursos humanos conceptualiza los procedimientos por los cuales las instituciones públicas se encargan de planificar, organizar y administrar los recursos que se asocian con los individuos que conforman la institución (Moreno, 2022).

2.2.1.2 Gestión del talento humano

Es el área más importante en las organizaciones que tiene en cuenta la mentalidad de los colaboradores. Se considera como situacional y contingente debido a que se ve influenciada por la estructura y cultura de la institución, así como

del contexto ambiental, las tecnologías empleadas, los procedimientos internos, entre muchos otros factores (Chiavenato, 2008).

Para Ingwersen et al. (2022), la gestión del talento se entiende mejor como cambiar la forma de pensar en torno a la contratación, formación y retención de los mejores empleados. En la gestión humana, cambia la perspectiva de “¿Esta persona es apta para este puesto?” a “¿Esta persona es apta para este puesto y también lo es para la organización en su conjunto, cultura corporativa y para los cargos que pueden ocuparse en el futuro?”.

La gestión del talento es una estrategia integral de toda la organización que busca atraer y retener a los mejores talentos y ayudarlos a desarrollar sus habilidades. El software de gestión del talento incluye funciones de seguimiento, gestión, evaluación y compensación de la productividad de los empleados. Este programa permite a las empresas crear y mantener un personal de alto rendimiento, así como ayudar a sus empleados a desarrollar sus habilidades. Esta herramienta guarda relación con el software de recursos humanos. Si no se reconoce el contraste entre ambos, se podría llevar la gestión de personas y de talento a la orientación equivocada. Si el enfoque de la organización para la gestión de personal no se alinea con las necesidades de los empleados y los objetivos de su empresa, podría encontrarse rápidamente en el camino equivocado.

2.2.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano

Pérez (2021) considera que la gestión del talento en las empresas ha conseguido ser reconocida como parte inseparable de la administración. Su fin es mantener y mejorar las relaciones entre los directivos y colaboradores en todas las

áreas de la empresa. El fin es optimizar las relaciones entre los colaboradores y la organización con una visión integral. Estas incluyen:

- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficiencia y maximizar el desarrollo del recurso humano.
- Identificar y mantener la satisfacción de los colaboradores respecto a sus necesidades en la organización
- Dotar a la organización de empleados competentes y motivados
- Inculcar la cooperación y el trabajo en equipo en las diferentes áreas.

2.2.1.4 Procesos de la gestión del talento

Redacción APD (2019) indica que la gestión del talento es fundamental. Esto se manifiesta naturalmente en un diseño complicado y práctico en el mediano y largo plazo de la organización. Para ello, el foco está en apoyar a las personas que lleven a cabo determinados procesos clave en la organización. Por ello, plantea los siguientes procesos:

- **Planificación de recursos humanos**

Es la propia previsión estratégica, así como el plan de identificación y conservación del talento. Es un elemento notorio, pero requiere de una excelente planificación del recurso humano. La organización de los recursos humanos es capaz de conciliar dos asuntos discrepantes:

- **La visión colectiva:** distribución efectiva, progreso frecuente del empleo, pirámide de las jerárquica y rangos profesionales de los empleados.

- **Las necesidades individuales:** aprendizaje de los derechos y normas personales, la posibilidad de obtener una nueva calificación y la responsabilidad de cada empleado con su desarrollo individual.

- **Reclutamiento**

Se refiere a las capacidades necesarias para atraer y contratar al mejor talento; se necesita una estrategia oportuna para un reclutamiento práctico. Además, es necesario desarrollar una estrategia basada en el “employer branding” para conseguir una mejor imagen.

- **La incorporación a la organización**

Concede a trabajadores nuevos ya formados convertirse en sujetos rentables y provechosos para la organización.

- **Plan estratégico**

Esta es la fase de crecimiento e implementación de objetivos cuantificados con los que se puedan lograr las metas e intenciones deseadas. Es discutible.

El plan estratégico debe prepararse de manera general y tener una vigencia entre uno a cinco años, pero generalmente se hacen en tres años. Obviamente, este periodo puede variar de un caso a otro.

- **Evaluación 360°**

La evaluación de 360° es un mecanismo capaz de analizar integralmente los resultados de los empleados de forma integral. Algunas aplicaciones como Ativity son ayudas efectivas para esta función.

- **Desarrollo del liderazgo**

Son acciones deliberadas cuyos objetivos son mejorar la calidad de las habilidades de liderazgo del empleado. El modo de liderazgo influye mucho en el tipo de relaciones que se forman en el trabajo y en el ambiente laboral, y es un factor determinante para la obtención de los objetivos organizacionales.

Hay diferentes estilos de liderazgo, cada uno cuenta con sus fortalezas y debilidades. Según los trabajadores y las fórmulas de trabajo, un determinado estilo de liderazgo puede ser más apropiado que otro.

- **Desarrollo profesional**

Es el proceso que establece metas y objetivos relacionados con los logros individuales, conocido como, planificación de carrera. Este documento requiere ser revisado periódicamente. Se recomienda hacer esto al menos dos veces al año. Esto permitirá actualizar el análisis de carrera mientras obtiene una nueva perspectiva.

- **Programas de reconocimiento**

Este método nos da acceso a monitorear y motivar regularmente a las personas y equipos que colaboren, a través de, pautas, acciones y recompensas por el éxito organizacional.

Realizar un programa de reconocimiento a los colaboradores ayuda a motivar la creatividad en los empleados, aumenta la productividad y reduce la rotación de empleados. Un programa de reconocimiento a los colaboradores destacados ayuda a la motivación general de todos los colaboradores de la institución.

- **Competencias**

Vienen a ser los estilos, comportamientos, particularidades, habilidades y propiedades de la personalidad identifican a los empleados exitosos. Las competencias profesionales son experiencias y aptitudes, propias de una persona, que le permiten desempeñar con éxito su trabajo.

Los empleadores, por ejemplo, requieren de competencias técnicas especializadas. Ya que, aprecian toda competencia transversal que ayuden a diferenciarse de los demás, lo que los califica para un trabajo en particular.

- **Retención**

Trabajo metódico y ordenado orientado no solo a retener el mejor talento humano, sino también en crear y promover un ambiente de trabajo atractivo y cómodo. Además, una cultura donde la gente quiera quedarse.

Dado las circunstancias económicas presentes, las organizaciones necesitan reducir sus costos. Esto crea un entorno apto para desarrollar un sistema de gestión del talento que optimice el desempeño de cada colaborador. Sin embargo, este concepto sigue siendo un principio que está surgiendo. Solo el 5% de las organizaciones comerciales afirman poseer una estrategia de gestión del talento con sus pertinentes programas operacionales producidos.

2.2.1.5 Dimensiones de gestión del talento humano

2.2.1.5.1 Selección de personal

Cortes (2023) indica que la selección de personal es un proceso donde se escoge al aspirante apropiado en un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección implica el proceso de entrevistar a los candidatos. También se evalúan las

cualidades en este proceso de selección; de esta manera, se consigue esclarecer si son competentes para el puesto a desempeñar.

La selección de personal se ocupa del elemento más importante de la empresa: los trabajadores. En este sentido, cada colaborador ayudará a la organización a lograr sus objetivos.

Para aclarar este concepto, algunas de sus definiciones son:

- La selección de personal es el proceso de colocar al candidato correcto en el puesto conveniente.
- Consiste en la correcta selección de candidatos. Por lo que continuarán en las posteriores etapas aquellos que tengan calificaciones adecuadas para cubrir el puesto vacante.
- Es el proceso de identificación y reclutamiento de los candidatos para cubrir vacantes en una organización.
- Es un proceso que implica coincidir las exigencias de la organización con las habilidades y calificaciones del postulante.

Un buen proceso de selección de los postulantes certificará que la organización consiga el grupo beneficioso de empleados.

La selección del personal es un proceso muy importante. La contratación de buenos empleados aumentará la productividad de la organización. Por el contrario, si no se aplica bien, afectará el trabajo. Por lo tanto, el costo de reemplazar este mal recurso será alto.

El empleador ve una merma en dinero, energía y tiempo. Por lo tanto, la selección es muy importante y el proceso debe perfeccionarse para facilitar la mejora de la organización.

El propósito de la selección es optar por los candidatos más apropiados, para que puedan cumplir con los requisitos laborales de la organización. Para lograr los objetivos de la organización, es importante evaluar diferentes características de cada candidato.

Algunos de estos incluyen calificaciones, habilidades, experiencia y actitudes para el trabajo. En este proceso, tras eliminar a otros seleccionados, se escoge al candidato más adecuado.

2.2.1.5.2 Técnicas de selección de personal

Moreno (2023) indica que el proceso de reclutamiento implica encontrar nuevos colaboradores que tengan las habilidades y requerimientos necesarios para cubrir el puesto vacante. Por supuesto, no es un proceso fácil, pues se debe evaluar a todos los candidatos y apartar a los que no desempeñen habilidades y experiencia requeridas. Considerando las siguientes técnicas de selección:

- **Búsqueda por internet:** Esta es una herramienta actual con mayor uso en los procesos de selección tras la creciente virtualización de los trabajos. Las organizaciones ubican sus vacantes en plataformas expertas en la búsqueda de trabajadores con los requisitos solicitados. Una alternativa que está en aumento es la selección de trabajadores al analizar en redes sociales los perfiles. Así las organizaciones conocen a detalle la personalidad y las destrezas de sus candidatos. Las plataformas más usadas para este fin son LinkedIn, Behance y Facebook.
- **Cazatalentos:** Cuando una empresa necesita personal nuevo recurre a los cazatalentos, es decir, empresas o personas que se dedican a buscar

perfiles que describan las habilidades y ventajas para incorporarlos en el puesto solicitado por la organización. Generalmente se usa el término “headhunt” para referirse a la búsqueda de trabajadores óptimos y experimentados para áreas de alto nivel. Encontrar los candidatos idóneos puede realizarse bajo diversos medios como bases de datos, referencias y/o sitios web.

- **Agencia de recursos humanos:** A menudo sucede que el área de recursos humanos de la organización no cuenta con la experiencia suficiente en reclutamiento o está muy ocupada con diversas funciones cotidianas; por este motivo, recurre a alguna agencia especializada para encontrar el candidato adecuado para el cargo disponible. Una vez que la organización ha indicado el perfil requerido, la agencia se encarga de la ejecución de todo el proceso (búsquedas, pruebas, entrevistas y selección) para facilitar la contratación de un nuevo empleado.
- **Base de datos interna:** Se trata de una data formada a partir de los *curriculum vitae* enviados previamente a la organización o de una lista de posibles candidatos que han sido considerados previamente en algún puesto vacante o que ya han colaborado para la empresa como autónomos o en proyectos. En algunos casos, la organización cuenta con un registro digital que facilita la búsqueda del candidato óptimo.
- **Referencia interna:** Es conocido también como un programa de referencias. Este es un método mediante el cual las organizaciones seleccionan su equipo de colaboradores. Los reclutadores examinan a los gerentes de cada área o líderes, que, según su experiencia, es la

persona adecuada para el puesto vacante. De esta forma, el empleado tiene oportunidades de moverse o crecer, y no tiene que ser afiliado a la organización, porque ya sabe cómo se trabaja y cuáles son sus valores.

- **Por ascenso:** La presente selección interna de personal presenta notables similitudes con la anterior, aunque en esta ocasión se considera la antigüedad del candidato en la empresa, así como su historial de contribuciones positivas. Esta estrategia se muestra altamente efectiva para incentivar a los empleados a mejorar su desempeño, dado que su labor será reconocida y gratificada de forma proporcional.
- **Reincorporación:** Si la terminación del contrato de un trabajador fue llevada a cabo de manera respetuosa y cordial, es común que la empresa incluya a dicho empleado en su base de talentos, con la intención de considerarlo para futuras contrataciones.

En última instancia, es posible combinar dos o más métodos de selección de personal para crear un enfoque mixto, conocido como búsqueda mixta.

2.2.1.5.3 Reclutamiento inbound

El enfoque de la búsqueda mixta en la selección de personal se diferencia de la práctica habitual al no publicar ofertas de trabajo, sino que la empresa adopta una postura proactiva en la atracción de los mejores talentos para incorporarlos a su equipo. Este método se asemeja al *inbound marketing*, y utiliza etapas similares para su implementación:

- Definición del perfil del candidato ideal.
- Desarrollo del *branding* de empleador para atraer a los candidatos.

- Creación de un mapa del recorrido del candidato o “candidate journey”.
- Generación de contenidos de valor para atraer a los candidatos.
- Presentación de formularios, beneficios y ofertas de trabajo.
- Envío de correos para iniciar el proceso de contratación.
- Capacitación y creación de experiencias positivas para el candidato.
- Medición de resultados, retroalimentación y reconocimiento al empleado contratado.

2.2.1.5.4 Etapas de la selección de personal

INTERIM GROUP (2022) menciona que muchas veces se confunde el proceso de alistamiento con el procedimiento de elección de personal. El alistamiento se centra en la atracción de talento y la criba curricular inicial. Mientras que el proceso de elección se centra en la evaluación de candidatos. Empieza en una criba curricular más específica, para acabar en la contratación de la persona más adecuada.

Muchas veces el término “selección de personal” o “proceso de selección” se utiliza para referirse al proceso completo: reclutamiento + evaluación.

El proceso de selección de talento completo tiene 8 fases:

- **Evaluar** las necesidades.
- **Publicación** de la oferta de trabajo.
- **Criba** curricular inicial.
- Primeras entrevistas sobre **adecuación** general al puesto.
- **Pruebas** técnicas o psicotécnicas y entrevista por competencias.
- **Entrevista** final y negociación de condiciones.

- **Firma** del precontrato y contrato.
- **Incorporación** y *onboarding* del candidato al puesto de trabajo.

2.2.1.5.5 Perspectivas de la selección de personal

Atalaya (2001) considera que se debe de seguir algunas perspectivas para la elección del personal, tales como:

- El proceso de elección del personal en un futuro debe tomar en cuenta el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, lo que incluye las tendencias globales, su efecto según el tipo de organización en la que se desarrolle y su efecto en el proceso de elección del personal.
- Aunque cada organización tiene su propio modo de llevar a cabo la selección de su personal, esta se realiza en países específicos, en empresas particulares, dentro de un período de tiempo determinado y en un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos. Por ello, el proceso debe estar inmerso en un escenario real que tome en cuenta las políticas, leyes laborales y normas vigentes. A pesar de que cada organización tiene su propio “know how” o forma de hacer las cosas, también es importante considerar lo que está sucediendo en el mundo en su actualidad.
- La elección del personal es crucial en las empresas, ya que en algún momento todo profesional se enfrentará a una problemática en la que necesitará conocer los factores clave de este proceso y tomar una buena decisión, la cual puede tener un efecto significativo en la persistencia de la empresa.

- Los aspectos futuros de las actividades laborales destacan la importancia del hombre en las organizaciones, por lo que se plantea que la función de selección del personal debe ser repensada como un proceso de doble vía que toma en cuenta el desempeño de roles de orientación y de asesoramiento. Esto demanda que los seleccionadores asuman responsabilidades concretas.
- En el rol de asesor, se destaca la importancia de fortalecer la naturaleza del requerimiento fuera de la simplicidad de descripción del puesto de trabajo, orientándolo hacia las funciones por desarrollar en la empresa y su progreso según el perfil profesional. De esta manera, se analiza el espacio de trabajo desde todas las perspectivas.
- En el rol de orientador, se busca proporcionar que los candidatos en proceso de elección se ubiquen en un contexto de ser elegidos y elegir. Para ello, se contrastan las fortalezas y debilidad del candidato con las oportunidades y riesgos de la oferta laboral que se les presenta. Buscando favorecer la elección basada en la caracterización de capacidades laborales definidas y potencialidades para el conocimiento.
- Considerando los roles de asesor y orientador, se sugiere que la selección del personal sea reconsiderada como un procedimiento fundamental para establecer relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes, tanto para el desarrollo personal del individuo como para el desarrollo de la empresa.

2.2.1.6 Capacitación de personal

Pérez (2021) indica que la capacitación del personal implica instruir, educar y enseñar a un grupo de personas interesadas en formar parte de una empresa. Su objetivo es proporcionar conocimientos adicionales sobre temas específicos relacionados con un trabajo y ocupación en particular, de modo que el empleador pueda evaluar si el individuo está calificado para ocupar una posición disponible.

En las empresas, es común llevar a cabo el adiestramiento del personal para mejorar y reforzar el conocimiento de los empleados en diversas áreas. La capacitación ayuda a los trabajadores a prepararse mejor y, por ende, a aumentar sus posibilidades de ascenso en la organización. Además, esto sirve como un estímulo para los empleados, quienes se sienten motivados a mejorar y fortalecer sus habilidades. Este enfoque en el desarrollo del personal puede tener un impacto indirecto en el éxito del negocio, ya que, si los trabajadores están bien capacitados, pueden contribuir a un aumento de la producción y, por lo tanto, de los beneficios y resultados de la empresa.

Training, instrucción, enseñanza y entrenamiento son algunos de los sinónimos utilizados para referirse a la capacitación. Cuando una empresa se dedica a capacitar constantemente a sus trabajadores, evita que estos se queden obsoletos en conocimientos y habilidades, lo que les permite estar actualizados y en competencia con otros profesionales del sector. Este enfoque en la capacitación del personal impacta de manera positiva en la productividad de la organización y la ayuda a mantenerse a la vanguardia en su campo.

Tener empleados que sepan cómo comportarse, qué acciones tomar y cómo lograr el éxito de la empresa es esencial, y esto se logra en gran parte gracias a las

capacitaciones que reciben y la disposición que tienen los trabajadores de aprender y acrecentar sus conocimientos.

2.2.1.6.1 La importancia de la capacitación de personal

Scan Depot (2018) señala que resulta esencial que las empresas realicen sus procesos de manera adecuada, salvaguardando cada pormenor para ofrecer un producto o servicio de calidad al usuario final. La capacitación del personal, también es un factor clave para un desempeño efectivo y podría incluso motivar a los trabajadores en sus quehaceres del día a día. Sin embargo, la mayoría de las empresas valoran la capacitación como algo de segunda línea y no lo ven como una inversión. Es importante reconocer que el mundo está en constante cambio, especialmente en lo laboral y en la tecnología. Con el pasar de los días se producen avances en la tecnología que facilitarían significativamente las tareas en la organización. Existen numerosas ventajas en la capacitación, entre las que se incluyen:

- Mejora la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente al contar con trabajadores capacitados.
- Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los trabajadores al compartir conocimientos y habilidades.
- Facilita la adaptación al cambio y la innovación dentro de la empresa.
- Permite identificar y solucionar problemas de manera más eficiente.
- Ayuda a cumplir con las regulaciones y normas aplicables al sector de la empresa.

- Proporciona a los trabajadores herramientas y conocimientos para tomar decisiones informadas y efectivas.
- Contribuye a la imagen de la empresa al demostrar su compromiso con el desarrollo y crecimiento de su personal.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, las capacitaciones también tienen un impacto positivo en la integración de los grupos de trabajo dentro de la empresa. Al reunirse regularmente para recibir capacitación, los empleados tienen la oportunidad de comunicarse y colaborar más estrechamente para alcanzar los objetivos de la organización. Este aspecto es especialmente significativo, ya que el recurso humano es uno de los activos más valiosos de cualquier empresa.

Los factores que se deben tener en cuenta son:

- Establecer las actividades específicas dentro de cada puesto de trabajo, para así poder determinar qué capacitaciones son las más adecuadas y relevantes para el desarrollo de las habilidades necesarias para ese puesto.
- Es fundamental determinar qué necesidades específicas serán abordadas a través de la capacitación, y esto implica considerar si se trata de proporcionar conocimientos a los empleados que se han incorporado recientemente a la empresa o si se busca complementar el conocimiento de aquellos que ya forman parte del equipo.
- Reformulación: Es importante crear un manual de capacitación para establecer una guía de formación tanto para los nuevos empleados como para aquellos que ya están en la empresa, lo que permitirá una capacitación más efectiva y eficiente.

- Es esencial designar a alguien responsable para llevar a cabo el proceso de capacitación. Se debe elegir con cuidado al encargado de la capacitación para que el empleado obtenga todos los conocimientos esperados y para evitar variaciones en los conocimientos adquiridos. Lo ideal es que el responsable sea un capacitador certificado que tenga un amplio conocimiento del proceso/área sobre el que se capacitará.

2.2.1.6.2 Beneficios de la capacitación

Chiavenato (2007) menciona que, según el National Industrial Conference Board de los Estados Unidos, el objetivo de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a lograr los objetivos de la organización, brindándoles la oportunidad de adquirir el conocimiento, la experiencia y el comportamiento necesario para el papel que desempeñan.

2.2.1.6.3 Beneficios de la capacitación para las empresas

La capacitación puede ofrecer muchos beneficios a las empresas, como aumentar la rentabilidad, mejorar el conocimiento y el desempeño, crear una mejor imagen corporativa, fomentar la identificación de los empleados con la empresa, mejorar la relación entre subordinados y superiores, ayudar a comprender las políticas de la empresa, proporcionar información sobre las necesidades futuras de recursos humanos, resolver problemas, facilitar la promoción de los empleados, aumentar la productividad y calidad del trabajo y promover la comunicación dentro de la organización.

2.2.1.6.4 Beneficios de la capacitación para el empleado

La formación y capacitación de los empleados tiene múltiples beneficios que pueden mejorar tanto su desempeño laboral como su desarrollo personal. Algunos de estos beneficios incluyen la capacidad de solucionar problemas y tomar decisiones de manera más efectiva, lo que aumenta la confianza en sí mismo y el desarrollo personal. Además, la capacitación puede ayudar a la formación de líderes y mejorar las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos. Al aumentar el nivel de satisfacción con el puesto, la capacitación puede ayudar a los empleados a lograr sus metas individuales y fomentar un sentido de progreso en el trabajo y como persona. La capacitación también puede disminuir temores de incompetencia o ignorancia y favorecer la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad, lo que puede hacer sentir al trabajador más útil mediante la mejora del desempeño.

2.2.1.6.5 Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas

Existen diversos beneficios que las relaciones humanas, tanto internas como externas, pueden aportar a la organización. Algunos de estos beneficios incluyen la mejora de la comunicación entre grupos, lo que ayuda a establecer una conexión más sólida entre ellos y a proporcionar información sobre las disposiciones oficiales de la empresa. Asimismo, las relaciones humanas alientan la cohesión de los grupos y ayudan en la orientación de nuevos empleados. Al hacer viables los planes de la organización, las relaciones humanas también proporcionan un buen clima para el aprendizaje, lo que contribuye a la formación y el desarrollo de los empleados. Finalmente, las relaciones humanas convierten a la empresa en un entorno de mejor

calidad para trabajar, lo que puede mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados en general.

2.2.1.7 Gestión del rendimiento

Según SERVIR (2023) se considera que la Gestión del Rendimiento (GDR) es una herramienta importante de gestión de los recursos humanos que se utiliza para reconocer, identificar y fomentar los aportes de los servidores civiles en beneficio de las metas de la organización. A través de la GDR, también se pueden identificar las necesidades primordiales para fortalecer tanto el desempeño de cada trabajador como el de la institución. Entre los componentes de la gestión del rendimiento se pueden mencionar:

- **Metas:** Las metas simbolizan la contribución que los servidores civiles deben hacer para alcanzar los objetivos de la institución. Estas metas se establecen en función de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica al que pertenece el servidor. Además, en la GDR, las metas se registran en un formato proporcionado por SERVIR y se acuerdan entre los evaluadores y los evaluados, quienes deben suscribirlo.
- **Ciclo:** La gestión del rendimiento se lleva a cabo en cada entidad pública de manera anual y su ciclo está compuesto por una serie de etapas, que son las siguientes:
 - **Etapas de planificación:** Se llevan a cabo diversas acciones, como la comunicación del proceso, la aprobación del cronograma y la

matriz de participantes, así como la definición de los factores que se utilizarán en la evaluación.

- **Etapa de seguimiento:** En esta etapa, los evaluadores brindan una orientación y retroalimentación constante a los evaluados. En esta fase, también se recopilan y revisan las pruebas que respaldan el progreso de los factores de evaluación previamente establecidos.
- **Etapa de evaluación:** Se basa en las pruebas presentadas, asignando una calificación y se propone acciones individuales para la mejora del desempeño.
- **Actores:** Los actores son aquellos servidores que participan o tienen influencia en la implementación de este subsistema. Estos actores son:
 - Autoridad Nacional del Servicio Civil
 - Titular de la organización
 - Oficina de RRHH
 - Evaluadores
 - Evaluados
 - Comité Institucional de Evaluación

Los actores involucrados en la Gestión del Rendimiento tienen responsabilidades definidas en el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil y sus enmiendas, así como en la directiva que se aplique.

- **Segmentación:** Se refiere a la clasificación de los servidores civiles para los propósitos de este subsistema. La clasificación se realiza en cinco segmentos:

- **Funcionario:** Realizan la labor de evaluadores. Tienen responsabilidades de acuerdo con el literal a) del art. 3 de la Ley N° 30057; por ejemplo, los ministros o los alcaldes.
- **Directivo:** Cumplen el rol de evaluador como de evaluado. Son aquellos que desempeñan funciones de organización, dirección o toma de decisiones en un órgano o unidad orgánica; por ejemplo, el del director de los recursos humanos.
- **Mando medio:** Se desempeñan como evaluadores y evaluados, y están a cargo de liderar y supervisar grupos de trabajo funcionales. Un ejemplo en este caso sería el ejecutivo de la gestión de rendimiento y capacitación.
- **Ejecutor:** Se desempeñan exclusivamente como evaluados en el sistema de rendimiento. No tienen responsabilidades de liderazgo ni de gestión de equipos, sino que desempeñan funciones relacionadas con las competencias del órgano o unidad orgánica. Un ejemplo para este caso sería un especialista en gestión del rendimiento.
- **Operador y de asistencia:** Se encargan solamente del rol de evaluado y no tienen funciones de conducción de equipos. Se dedican a tareas de asistencia, apoyo o soporte para el órgano o unidad orgánica. Un ejemplo de ellos es el asistente administrativo.

2.2.2 Desempeño laboral

2.2.2.1 Teoría de la maximización de servicios

De acuerdo con Peltzman, Sagansky y Porter (como se cita en Páez y Ruiz, 2009), esta teoría pretende maximizar la rentabilidad de los servicios públicos otorgados a la ciudadanía; establece la forma de regular diversos aspectos y modalidades de los comportamientos de los recursos humanos de la institución que son de afectación con el interés estatal; determina medios reguladores para incentivar el máximo rendimiento de los colaboradores, donde los intereses son compartidos y la información es a favor de la organización (Nel & Silva, 2010).

2.2.2.2 Comportamiento organizacional

Velázquez (2023) menciona que el comportamiento organizacional se refiere a las interacciones y relaciones que se producen entre los individuos y grupos en el ambiente de trabajo.

Hay 5 factores principales que son importantes para entender el comportamiento organizacional, los cuales son: los individuos, la estructura de la organización, la tecnología utilizada, el sistema social y el ambiente en el que se desarrolla.

Saber cómo estos elementos interactúan entre sí puede ser beneficioso para los empresarios líderes en la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo, mejorando la productividad y éxito de los trabajadores. De esta forma, se puede informar sobre estrategias de formación, desarrollo continuo, colaboración y procesos de gestión del personal.

En resumen, el estudio del comportamiento organizacional se enfoca en analizar cómo los factores sociales y ambientales influyen en la manera en que los empleados o equipos llevan a cabo su trabajo.

La interacción, comunicación y colaboración entre personas son elementos esenciales para el éxito de una organización y para mejorar la eficacia y eficiencia del personal.

Además, puede contribuir a lograr las metas de la cultura laboral y organizacional siguientes:

- Mejora la comunicación organizacional.
- Otorga un buen clima laboral.
- Gestión deseada.
- Influencia en las estrategias de RRHH.
- Mejorar la toma de decisiones.

2.2.2.3 Características del comportamiento organizacional

Jaime (2022) señala que en el libro «Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones» describe las características principales de este campo de estudio como:

- Tiene como objetivo lograr tanto la satisfacción de los colaboradores como mejorar la competitividad de la empresa.
- Se enfoca en la gestión de contingencias para aprovecharlas al máximo.
- Se basa en métodos científicos para formular hipótesis sobre el comportamiento organizacional y verificarlas empíricamente.
- Es útil para administrar a las personas dentro de las empresas.

- Campo interdisciplinario que se nutre de diversas ciencias, incluyendo ciencias políticas, psicología social, antropología, psicología, sociología y sociología en las organizaciones.
- Está estrechamente relacionado con otras áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la gestión de personas o recursos humanos (ARH).

2.2.2.4 Elementos del comportamiento organizacional

Según Cortes (2023), hay 04 elementos que inciden en el ambiente profesional:

- **Personas:** Es importante para las organizaciones cultivar la retención del talento y el compromiso de los empleados con la empresa, lo que implica considerar tanto al individuo como al grupo en la gestión de recursos humanos.
- **Estructura:** Es esencial contar con una estructura general para asegurar la coordinación del trabajo de cada trabajador con el del resto de su equipo, ya que la falta de relación puede generar problemas en la coordinación, la negociación y la toma de decisiones.
- **Tecnología:** Las relaciones de trabajo pueden variar en función del nivel de adopción de las tecnologías en cada organización.
- **Entorno:** El entorno interno y externo en el que operan las empresas influye en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, lo que hace que el contexto sea un factor crítico. Al conocer su entorno, una organización puede adaptarse más eficazmente a él.

2.2.2.5 Motivación

Pursell (2021) indica que la motivación es crucial para el desempeño de los trabajadores y para el éxito de una empresa. Cada trabajador tiene su propio nivel de motivación, que se refleja en su compromiso y dedicación al trabajo. Los empleados altamente motivados son autónomos, proactivos, innovadores y emprendedores, y no necesitan ser supervisados en todo momento para realizar sus tareas de manera efectiva.

2.2.2.5.1 Beneficios de la motivación

- **Alto nivel de productividad:** La motivación es un factor crucial para el desempeño de una persona. Cuanto más alta sea su motivación, más logros podrá alcanzar y estará más dispuesto a hacerlo. Esto, a su vez, resulta en una mayor productividad y eficiencia en los procesos de trabajo de los colaboradores, lo que finalmente conduce a resultados más positivos para la empresa. En resumen, la motivación es como el combustible que impulsa el motor de una persona, y es fundamental para el éxito de una organización.
- **Aumento de ideas innovadoras:** Cuando una persona está motivada, su mente tiene la capacidad de generar ideas innovadoras y útiles. Cuando las cosas van bien, las personas suelen actuar con mayor claridad y calma, lo que les permite concentrarse en aportar conocimientos, idear mejores soluciones, proponer nuevas tácticas y estrategias, brindar un mejor servicio, entre otras acciones.
- **Menor absentismo laboral:** Si los empleados sienten comodidad al desempeñar sus tareas diarias y éstas representan un desafío, es más probable que se sientan satisfechos en su trabajo. Los empleados motivados no sólo se

alegran al cumplir con sus deberes y alcanzar metas, sino que también están contentos de aportar, creatividad, entusiasmo y pasión a las actividades.

Si los empleados se sienten agotados, estresados, subvalorados o ignorados, o si sus tareas son tediosas y poco variables, probablemente faltarán al trabajo con mayor frecuencia o llegarán tarde, lo que puede retrasar el progreso de la empresa.

- **Mayor lealtad del empleado:** Cuando un empleado se siente motivado y apreciado, es menos probable que busque empleo en otra empresa. Como resultado, se produce una menor rotación de personal y un mayor nivel de compromiso y lealtad por parte de los empleados actuales. Además, esto puede reducir los costos asociados con la capacitación de nuevos empleados, ya que los trabajadores existentes son expertos en sus tareas y disfrutan de su trabajo.

2.2.2.5.2 Tipos de motivación

La motivación se suele dividir en 6 tipos, los cuales, según Folgado (2022), son los siguientes:

- **Motivación primara:** Está enfocada en que la persona humana trata de satisfacer sus necesidades primordiales.
- **Motivación extrínseca:** Se refiere a la recompensa que una persona percibe de otras personas en su círculo, esto es, necesita de alguien externo para que resalte. Es ahí donde el jefe a cargo de una entidad debe de cumplir con la ardua función de elevar su productividad de su trabajador base a las diferentes situaciones que se le enfrenta.

- **Motivación intrínseca:** En comparación con la motivación extrínseca, esta no requiere de alguien externo, sino de su propia autoestimulación, caracterizada porque el empleado se siente satisfecho con las funciones que realiza, sintiéndose apto para realizarlas y está seguro de que el puesto que ocupa es de él y puede llegar a ser fructífero.
- **Motivación social:** Aquí la función que realiza un empleado es buscar la forma de acoplarse a un grupo de personas, que pueden ser sus propios compañeros, mediante la realización de diversas funciones.
- **Motivación negativa:** Aquí el trabajador siente el temor de no estar haciendo bien las labores que realiza y que por ello pueda llegar a tener un castigo o amonestación.
- **Motivación positiva:** En contraparte a la motivación negativa, aquí el trabajador recibe recompensa de la entidad por cumplir con lo acordado o con alguna meta u objetivo,

2.2.2.6 Satisfacción laboral

Esta variable ha llegado a ser definida por diversos autores, donde la satisfacción laboral puede conseguir incidir en diversas variables, llegando a dividirse en tres dimensiones esenciales, las cuales son las siguientes: tipologías de las funciones laborales, tipología del empleado y las repercusiones que tiene dichas funciones al momento de finalizar sus labores y las recompensas que espera recibir por los esfuerzos realizados (García, 2010).

Las características personales cumplen un rol importante en el nivel de satisfacción personal, donde la persona viene a ser único en su esencial por lo que

cada uno de los niveles van a ser concretos. Dichos niveles de satisfacción personal están conformados por el entorno sociocultural, las experiencias personales, el género, la autoevaluación, la edad y autoestima que este presenta, donde dichas condiciones específicas formaran un grupo de expectativas, deseos y penurias relacionados con el área personal y de trabajo que establecen los niveles anteriormente señalados.

Por su lado, Marquéz (2002) define la satisfacción laboral como las actitudes que el propio empleado tiene ante su sitio laboral, y se fundamenta en su ética y sus creencias.

Las actitudes son el resultado de la combinación de las características del empleado actual y los deberes percibidos por los empleados. Existen 3 clases de características que llega a repercutir en la percepción del trabajador sobre lo que espera o anhela de su área de trabajo, las cuales vienen a ser las fisionomías personales, las penurias y los valores.

Con respecto a los aspectos que afectan a las percepciones, lo que debería ser o mejor dicho lo que el empleado desea de su puesto de trabajo, son los siguientes: grupos referenciales, cotejos sociales con diferentes empleados y tipologías de empleados posteriores.

Existen siete características del área ocupada por el empleado que inciden en las percepciones ambientales de su puesto, las cuales son la seguridad, el compañerismo, las condiciones laborales, ascender a otros puestos, estimulaciones y el contenido del puesto.

Asimismo, existe dos niveles en el análisis de la satisfacción (general y por facetas). A continuación, se explica cada uno.

- Con respecto a la satisfacción por facetas, viene a ser el valor grande o mínima de complacencia que tiene el empleado ante aspectos concretos de su lugar laboral, tales como las políticas de la entidad, los beneficios laborales, la supervisión y el reconocimiento obtenido.
- Con respecto a la satisfacción general, viene a ser un indicador aproximado de la perspectiva que el empleo tiene en las diversas actividades que realiza en su trabajo.

Por ello, se puede decir que la satisfacción laboral tiene una estrecha relación con el clima organizacional y el desempeño que el trabajador brinda en la entidad.

2.2.2.7 Trabajo en equipo

Cada organización está conformada esencialmente por sus integrantes. Desde el momento de su creación, los miembros principales trabajan juntos o en realizar trabajos colaborativos. Se debe distinguir entre el trabajo en equipo y el equipo de trabajo:

- Trabajo en equipo: está enfocado en un conjunto de estrategias, métodos o procesos que son utilizados por grupos de personas para que puedan alcanzar sus objetivos (Gestiopolis, 2002).
- Equipo de trabajo: es un grupo de personas establecidas en ocupar un puesto según sus habilidades con el propósito de llegar a cumplirse todas las metas y objetivos asignados por un organizador (Gestiopolis, 2002).

Características del trabajo en equipo

Las características fundamentales del trabajo en equipo se dividen en ocho, según lo mencionado por Peiró (2020), y son:

- Visualización positiva de los objetivos: Se necesita tener ideas positivas, una visualización exitosa y luchar por lograr el éxito, donde los diversos dictámenes son bienvenidos, pero es ideal especificar cómo todos los miembros del grupo persisten y persiguen el éxito esperado.
- Compartir destrezas: Se refiere a que un integrante del grupo de trabajo con mejores conocimientos, debe enseñar y apoyar a los que no los tienen.
- Compartir objetivos: Se refiere al trabajo en equipo con el propósito de cumplir con los objetivos que se plantea.
- Ejemplo del líder: Es cuando un líder tiene que motivar, impulsar y apoyar en cada situación a los trabajadores.
- Ganas de cooperar: Si un trabajador no está dispuesto a apoyar a sus demás compañeros, se llegaría a tener inconvenientes, ya que dicho trabajador no solo debe enfocarse en sacar su desempeño en sus labores, sino también en apoyar a los demás a que lo logren y así trabajar en equipo.
- Potenciar ideas y ser creativo: Tanto las ideas como la creatividad que tiene un empleado es importante ante posibles problemas que se pueden presentar en la entidad.
- Comunicación fluida: Viene a ser aquellas opiniones, dudas, aportaciones o consultas que un empleado manifiesta, esto con el

propósito de que se maneje correctamente el funcionamiento de la empresa.

- Reconocimiento entre los participantes: Recompensar las labores realizadas por los demás compañeros aportará a que siga realizando sus labores de manera exitosa.

2.2.2.8 Desempeño laboral

Liu y Liu lo definen como la conducta y aptitudes que las empresas tienen como expectativas de los colaboradores. Además, en diversos estudios se ha conceptualizado el DL como un elemento de múltiples dimensiones, las cuales abarcan el desempeño de la tarea, el comportamiento contraproducente y desempeño en el contexto.

Por otro lado, Altindag refiere que el DL juega un papel vital para el cumplimiento y alcanzar los propósitos de las entidades o empresas tanto estatales como públicas. Se realiza al mismo tiempo cuando los empleados demuestran su capacidad y disposición de acuerdo con las descripciones y funciones de su trabajo, y al recibir el apoyo del entorno empresarial. Además, Khan et al. indican que al fortalecer las capacidades habrá mejora en el desempeño laboral de los empleados.

Adicionalmente, Koopmans et al. (2014, como se cita en, Gabini y Salessi, 2016) lo identificaron como las conductas relacionadas con los objetivos empresariales y tras el control de la persona. El RL se compone además de las subsiguientes cuatro dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño situacional, comportamiento contraproducente y desempeño adaptativo.

2.2.2.8.1 Evaluación de desempeño

Existe cinco etapas que conforma el proceso de evaluación de desempeño.

Para Sánchez y Bustamante (2008), dichas etapas son:

a. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Viene a ser el primer paso, donde se debe de evaluar a la población. Se deben determinar los criterios básicos de evaluación: evaluar las decisiones más consistentes. Dicha planificación debe incluir todos los aspectos relevantes, ya que la planificación es el mecanismo de cómo, qué y en qué momento se ejecutará el plan para lograr los objetivos establecidos. En esta primera secuencia, el proceso establece puntos predeterminados que van más allá de lo enfocado, donde la organización necesita introducirse en el tema e indagar en conseguir toda información distinguida, para que así sepa ante qué riesgos está por afrontar, tratando de disminuir estos mediante la planificación. Por lo tanto, es imperativo que una organización recopile información sobre todo el proceso después de que haya reconocido la necesidad de una evaluación del desempeño y haya decidido implementar un sistema. Ya habiendo reconocido dicha información y se vea los posibles escenarios, la organización debe involucrarse en la planificación de procesos para satisfacer sus necesidades de manera efectiva. Entonces la implementación del sistema debe definir de manera precisa y clara las metas a perseguir, ya que un plan se ejecuta con precisión para delinear las operaciones que conducirán al logro de una determinada meta. Asimismo, debe de encontrar los riesgos que pueden perturbar el proceso para que el plan pueda mitigarlos. Continuando, la entidad tiene que elegir una población específica para que evalúe, que puede ser grupal o individual, aunque

lo más correcto sería que elija a todos los trabajadores. También en este paso, debe de precisar los criterios de evaluación, es decir, si desea evaluar a los empleados de acuerdo con las características, los resultados o habilidades, entre otros, según lo vea más conveniente la organización. Asimismo, tiene que aclarar las dimensiones generales que determinaran la evaluación. Ya teniendo una idea clara sobre la población se debe aclarar quiénes van a ser parte de la evaluación. En este punto es necesario que sepan qué tipo de información desean adquirir y los objetivos de ejecución. Finalizando, es importante definir todas las fases en las que se quiere ejecutar el proceso y sus actividades, indicando el tiempo de cada fase, el orden en que se efectuará.

b. Diseño del sistema de evaluación

Ya habiendo planificado los principales aspectos que intervienen en el proceso de evaluación, se debe desarrollar un sistema que ayude a evaluar. Es necesario en este nivel prestar vigilancia a los diversos aspectos descritos en el plan, porque le darán su forma general. El objetivo de la fase es diseñar el sistema que se utilizará. Asimismo, se debe de tener en cuenta el cronograma de trabajo, la cultura organizacional, el soporte técnico y el perfil del cargo, para que así el sistema se ajuste a la actual organización. En este nivel, se tienen que identificar las dimensiones contra las cuales se puede medir el desempleo laboral. La operación de este proceso es fundamental porque si se descuida una dimensión importante, la moral de los empleados puede verse afectada ya que los trabajadores que no se pueden desempeñar bien con respecto a la dimensión, no podrán ser beneficiados o recompensados. Asimismo, contiene una dimensión notable o irrelevante, en la que los trabajadores alcanzan considerar que todo el

proceso de evaluación no tiene sentido, ya que estas dimensiones deben estar relacionadas con el puesto y lo que se espera evaluar en su conjunto. Luego a cada evaluador se le debe asignar qué dimensiones debe evaluar cada uno, salvo que la entidad lo anhele, debido a que dicha entidad podría querer que cada uno de ellos evalúe dimensiones concretas. Todo dependerá de las necesidades de información de la organización y de cómo quiere obtenerla o, mejor dicho, a través de qué fuentes. Una vez aclarado lo anterior, se puede elegir el método de valoración.

c. Implementación de un sistema de evaluación

En esta fase, las organizaciones ponen en práctica el sistema establecido; no obstante, previo a su utilización las organizaciones deben informar al personal respecto al sistema a aplicarse, especialmente sobre lo que va a ser evaluado, con el fin de que las partes se pongan de acuerdo. Frecuentemente, resulta de mayor facilidad establecer lo que se espera del desempeño y establecer indicadores de resultados en detalle, pero también se complica la valoración en ciertos puestos laborales, “las evaluaciones deben estar sustentadas en lo que se espera de los desempeños, comprendidas con claridad”. Asimismo, se debe precisar que “las capacitaciones a quienes evalúan deben darse permanentemente, de manera que se asegure una evaluación justa y eficaz, se debe incidir en la realización de la entrevista evaluativa y la manera en la que se debe retroalimentar el sistema”. Cuando sea conocido el sistema por los evaluados, se inicia el proceso con el instrumental previamente elaborado. En estas actividades se debe comparar el desempeño de cada trabajador con el estándar establecido y se le califica en función a los resultados de la evaluación

de sus desempeños. Para garantizar evaluaciones efectivas, resultan necesarias adecuadas y continuas supervisiones. Asimismo, se debe entregar la retroalimentación de manera oportuna para que el personal evaluado conozca los resultados y no hayan sorpresas de último momento; en eso consiste una evaluación efectiva. Se debe documentar todo el proceso respecto al rendimiento de los trabajadores, lo cual es relevante en una correcta evaluación. Luego de haberse realizado las evaluaciones, se obtiene los calificativos finales y con sustento en la escala aprobada se clasifica a los trabajadores. Finalmente, el área de recursos humanos se encuentra en condiciones de utilizar los resultados y poder decidir las acciones referidas a los trabajadores y retroalimentar las acciones siguientes inherentes al área de personal.

d. Retroalimentación del empleado

Realizadas las evaluaciones formales con la metodología establecida por las organizaciones, y con los resultados obtenidos, se realizan las entrevistas evaluativas y de retroalimentación, con la finalidad de comunicar a cada empleado sobre sus resultados en las evaluaciones. Para esta tarea, la comunicación con los empleados debe ser con claridad y fluidez. Se les debe hacer saber sus resultados de manera provechosa y lograr determinar los factores que pueden estar influyendo en sus desempeños. Los evaluadores deben estudiar estos factores y deben finalizar las entrevistas con concretas conclusiones con el propósito de realizar acciones que hagan posible que los empleados mejoren sus desempeños, alentándolos cuando éstos son satisfactorios, o tomando medidas radicales ante reiterativos desempeños insatisfactorios.

e. Retroalimentación del sistema de evaluación:

Finalmente, cuando se han completado todas las fases anteriores del proceso, se concluye con la retroalimentación de todo el proceso de evaluación (en cierto sentido, no olvidemos que este es un proceso continuo). En esta fase, la organización debe asegurarse de que se han alcanzado los objetivos del proceso, que la planificación es adecuada y eficaz, que el proceso se lleva a cabo de la forma prevista y, por último, que cada actividad se realiza de forma eficaz para facilitar un proceso de evaluación efectivo. Asimismo, se necesita que la entidad o empresa defina las tareas que en base a su decisión se deben de implantar para ayudar a que mejore el desempeño. Si no funciona, se debe de averiguar por qué. Todo ello con el fin de mejorar paulatinamente el sistema para que toda la organización pueda beneficiarse de su aplicación.

2.2.2.9 Dimensiones de desempeño laboral

2.2.2.9.1 Rendimiento en la tarea

Gabini (2018) menciona que es un elemento importante en el rendimiento laboral, puesto que es una variable que está presente en todas las teorías relacionadas. Anteriormente cuando se investigaba esta dimensión, fue denominada de distintos modos: competencia técnica, rendimiento en el rol, competencia específica de la tarea, entre otras. Al respecto, las investigaciones acerca del rendimiento laboral consideran varios componentes que pueden ser contemplados como rendimiento de la tarea. Se tiene a la teoría de Murphy, que refiere que hay comportamientos de tarea, en tanto que la teoría de Campbell lo subdivide en dos componentes, los que son específicos de la tarea y los que no lo son. Junto a ello,

Viswesvaran propone 3 elementos: la productividad, calidad, y conocimiento laboral.

El concepto de esta dimensión involucra alcanzar los deberes y las actividades que se designan dentro de un cargo; así, pues, está relacionado con el “núcleo técnico” de una entidad o empresa; por consiguiente, las labores directamente relacionados con el proceso productivo que ayude a obtener productos o servicios para la organización. Cada actividad técnica puede variar de acuerdo con las funciones del trabajo, generalmente involucran dos tipos de comportamiento. La primera actividad tiene que ver con la conversión de materias primas en bienes o servicios que se producen en la empresa; estas pueden ser de operación de equipos, ventas, capacitación, servicios de cuentas, etc. En tanto que la segunda actividad se relaciona con las acciones que apoyan al núcleo administrativo, como la entrega, planificación y coordinación, mantenimiento y desarrollo. Por lo tanto, si este rendimiento se relaciona de forma directa con el núcleo técnico, por ende, las labores técnicas están supeditadas a los conocimientos, la capacidad y la habilidad, es decir, las labores que se realizan están consignadas en la descripción formal del trabajo Este componente, se puede definir como el nivel en el que los colaboradores demuestran sus aptitudes para desarrollar las funciones que se les encargan dentro de una organización y que sirven para el cumplimiento de los objetivos de esta. Las tareas realizadas deben de ser medibles mediante indicadores bien definidos que posibiliten la identificación del rendimiento en la tarea. Es por eso que para medirlo se han establecido 5 elementos que deben de ser considerados: (1) calidad del trabajo, (2) planificación y

organización del trabajo, (3) orientación hacia los resultados, (4) priorización y (5) trabajo eficiente.

Comportamientos contraproducentes

Vaamonde et al. (2012) consideran que es una actividad voluntaria y discrecional, que trasgreden la normativa de la empresa. Sin embargo, el comportamiento contraproducente en el trabajo, para Atienza (2021), es un elemento en el cual se está poniendo cada vez más atención en todas las entidades publica y empresas privadas. Todo esto se debe a lo costoso que resultan este tipo de comportamientos para las organizaciones, además de tener consecuencias sociales negativas. A demás, el actual interés por el recurso humano conlleva que este se valore más.

Por lo tanto, estos comportamientos son definidos como una serie de actuaciones que se desarrollan en grados o de diferentes formas, pero finalmente resultan voluntarios y perjudiciales, que tienen la intención de hacer daño a la empresa en la que se labora o a los componentes de esta, ya sean clientes, miembros con los que se trabaja o jefes.

La economía del comportamiento y la psicología indican que las condiciones para el comportamiento contraproducente son complejas y se pueden dividir en situaciones organizacionales y no organizacionales e individuales.

Los motivos organizacionales son las acciones negativas que van dirigidas a la organización y tienen el propósito de dañarla. Estos pueden provenir de un salario injusto, de no estar satisfechos con sus actividades y el estar aburridos en el trabajo.

Los motivos interpersonales son los que comúnmente se dirigen a los compañeros con los que se labora, pueden provenir de discusiones entre trabajadores o un mal ambiente laboral.

Los motivos individuales provienen de las propias características de la persona. Así, podrían ser de origen social, económico, tecnológico, legal, ambiental, psicosomático, demográfico. Por lo descrito, se debe evaluar en una situación en específica y no deben de ser deducidos con facilidad; un elemento que se debe de considerar en este tipo de comportamiento es la personalidad.

2.2.2.9.2 Rendimiento en el contexto

Gabini y Salessi (2016) refieren que este componente toma en consideración cada una de las tareas extras que realizan los colaboradores, el cumplimiento de las políticas de la organización, las labores en grupos de trabajo y las actuaciones de los trabajadores conforme a la normativa y procesos que estipula la empresa. Incorpora las actividades que conllevan fomentar ambientes psicológicos e interpersonales en el centro de labores, donde se desarrollan las actividades, y deben tener las características de ser voluntaria, intencional, además de ser apreciada como positiva y sin interés alguno.

2.3 Definición de términos

Administración

Es la coordinación de acciones laborales en busca de resultados con eficiencia y eficacia (Robbins & Coulter, 2005).

Ambiente laboral

Es el contexto bajo el cual los colaboradores se desenvuelven y que contribuyen al estado emocional del mismo, influenciando en su productividad y por consiguiente en el progreso y desarrollo de las organizaciones (Gutiérrez y Vilorio, 2014).

Capacitación

Es una actividad imprescindible cuya finalidad es potenciar las habilidades y conocimientos ya existentes de los colaboradores o crear nuevos conocimientos para determinadas tareas, el proceso de actualización de saberes en función al desarrollo laboral de la organización (Orozco, 2017).

Capital humano

Es una forma del valor económico que las personas expresan a través de sus habilidades, y que se refiere a la producción del trabajo manifestada en la cantidad de horas dedicadas a las labores (Sevilla, 2016).

Desarrollo personal

Es conocida como la superación, crecimiento o cambio personal, logrado por medio de la adaptación de nuevas formas de pensar e ideas que posibilitan nuevos comportamientos y conductas reflejadas en una mejora del bienestar y la vida (Tintaya, 2016).

Desempeño laboral

Referido a que los trabajadores deben ser eficaces y eficientes dentro de la organización y que dependen muchas veces del nivel de satisfacción que éstos sienten en su cargo (Chiavenato, 2009).

Eficacia

Es la capacidad de completar las labores en tiempo correcto o incluso mucho antes, con el fin de acercarse a las metas organizacionales (Robbins y Coulter, 2005).

Eficiencia

Es la capacidad que manifiestan los individuos para la realización y cumplimiento de funciones adecuadamente, lográndolas en el tiempo correcto, pero además de la manera más óptima posible (Robbins & Coulter, 2005).

Estrategia

Son procedimientos que posibilitan y facilitan la toma de decisiones frente a determinadas situaciones, buscando lograr objetivos previamente establecidos (Hartline, 2012).

Gestión del talento humano

Es la manera de trabajar con miras a impulsar el desarrollo del talento humano, buscando su máxima expresión de habilidades, conocimientos y competencias (Chiavenato, 2009).

Motivación

Son los procesos que permiten a los individuos trabajar de manera cómoda y satisfecha, y que se entiende también como el esfuerzo direccionado para el logro de objetivos. De modo que la motivación engloba tres términos básicos: objetivos, esfuerzo y necesidades (Robbins y Coulter, 2005).

Organización

Es la entidad compuesta por diversas personas, quienes trabajan en conjunto para alcanzar cada meta trazada y los objetivos específicos (Amador et al., 2019).

Recursos humanos

Referida a la contribución laboral de los colaboradores para con la organización (Fuentes et al., 2014).

Rentabilidad

Son los beneficios obtenidos a causa de una determinada inversión (Grimaldi y García, 2016).

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos característicos de una determinada técnica, aplicadas en orden con el fin de lograr objetivos establecidos o para la resolución de problemas (Barberá, 2016).

Gestión

Es definida como los procesos que dirigen y guían las actividades de las organizaciones para que se puedan lograr las metas establecidas. Vale decir que consiste en las actuaciones de los directores encargados de la organización de los recursos disponible para esbozar y ejecutar actividades que posibiliten cumplir la misión y visión de las empresas (Santander Universidades, 2022).

Talento humano

Se entiende como la suma de las competencias y destrezas de los trabajadores. Por lo general, estas particularidades hacen posible el desarrollo de las organizaciones y dan el valor agregado a las actividades laborales. Las organizaciones deben proceder a la identificación y desarrollar el talento de su personal; hace posible que se construyan ambientes laborales enérgicos y poderosos (David, 2023).

Desempeño laboral

Es el sinónimo de calidad de las actividades, lo que cada uno de los empleados puede aportar a las actividades bajo su responsabilidad, se mide en un tiempo establecido. Es una materia propia de recursos humanos y es de utilidad en el entendimiento en que las personas se desenvuelven en sus actividades. Para su medición se tiene que considerar algunos elementos, entre los más relevantes se considera a ser eficientes y eficaces, efectivos. En resumen, para todas las personas que ocupan los puestos, se valoran los deberes, lo que se espera y lo que es propio de cada trabajador (Gamarra, 2023).

Capacitación

Procesos que buscan mejorar el desempeño de los trabajadores. Se procura cerrar brechas o deficiencias o también desarrollar competencias u obtener nuevas habilidades. Se debe alinear a los perfiles de cada puesto de los servidores y cada objetivo estratégico planteado en las organizaciones (Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], 2021).

Clima organizacional

Es la serie de propiedades que se pueden valorar respecto a los ambientes de trabajo y que las personas de manera directa o indirecta la perciben y que influyen en los niveles de motivación y el comportamiento en los centros de trabajo. Se asocia con las experiencias, las sensaciones del personal y con las políticas y las acciones realizadas por la gerencia para dotar a los trabajadores de las condiciones adecuadas para aprovechar sus capacidades (Ortega, 2023).

Liderazgo

Es la suma de las cualidades inherentes o aprendidas que se expresa en las capacidades de las personas para ejercer influencia, para organizar y para motivar a otros individuos en alcanzar sus objetivos. Se desarrollan bajo diferentes enfoques, pero las actividades llevadas a cabo siempre involucran a las demás personas (que a veces son los empleados en las organizaciones) y siempre se trata de alcanzar sueños, metas u objetivos comunes. Se desarrolla de diversas maneras y en variados contextos (Ruiz, 2022).

Compromiso laboral

No existe un marcado consenso en la definición de compromiso en las tareas, sin embargo, existe puntos de coincidencia. Se dice del estado de los trabajadores relacionados con estar identificados con los objetivos organizacionales y a la vez con alinear los objetivos personales con estos, además de mantener buenas relaciones con los demás compañeros. El compromiso no está enmarcado solo con la satisfacción personal de los individuos, sino que se asocia directamente con el rendimiento en sus puestos asignados (Artal, 2021).

Productividad

Es uno de los más importantes indicadores económicos que hace posible estimar y valorar si las empresas son capaces de emplear eficientemente los recursos utilizables en la producción de un bien o servicio de manera rentable. Su medición hace posible conocer cómo las empresas transforman materias e insumos, como trabajo, materia prima, maquinarias y capitales, en un bien o servicio producido en un tiempo establecido. En resumen, la productividad mide los desempeños organizacionales y se utiliza en la evaluación de su desarrollo (Santaella, 2022).

Eficacia

Entendida como la capacidad de las organizaciones de alcanzar cada objetivo predefinido en situaciones establecidas, consiste en asumir retos de elaboración y que deben cumplirse bajo particulares parámetros; es usado, asimismo, como la ratio del cumplimiento de algún objetivo económico definido

por la empresa. Regularmente cada objetivo se consigna en planes de negocios (Sánchez, 2020)

Eficiencia

Se entiende como la capacidad de lograr resultados con la optimización del uso de recursos. Asimismo, se refiere a realizar trabajos en periodos más cortos. Los procesos eficientes son, por ejemplo, aquellos que se logran empleando menores cantidades de recursos y paralelamente conseguir máximos provechos. El vocablo se aplica a distintos contextos; en las ciencias físicas, se puede hablar de eficiencia térmica; en el tema empresarial, de la producción (Hernández, 2021).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe correlación directa y significativa entre la Gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Existe correlación directa y significativa entre Selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
- Existe correlación directa y significativa entre Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
- Existe correlación positiva y significativa entre Gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

2.5 Variables

2.5.1 Caracterización de las variables

Variable 1:

Gestión de personal.

Dimensiones:

- Selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Gestión del rendimiento.

Variable 2:

Desempeño laboral.

Dimensiones:

- Rendimiento en la tarea.
- Comportamientos contraproducentes.
- Rendimiento en el contexto.

2.5.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/niveles
Gestión de personal	Se compone de procesos para dirigir actividades relacionadas con trabajadores mediante la selección y el desarrollo de competencias alineadas a los objetivos estratégicos de la entidad (SERVIR, 2023).	Se mide con una escala elaborada y validada sobre gestión de personal adecuada de los lineamientos de SERVIR, en sus dimensiones: selección de personal, capacitación al personal y gestión de rendimiento.	Selección del personal	Convocatoria	1,2,3,4,5,6	Escala: Ordinal Tipo Likert Niveles Baja: 18-42 Media: 43-67 Alta: 68-90
				Evaluación curricular		
				Evaluación de conocimientos, psicotécnica, psicológica y habilidades		
				Entrevista final		
			Capacitación del personal	Identificar las necesidades de capacitación	7,8,9,10,11,12	
				Alinear la capacitación a los objetivos organizacionales		
				Presupuesto para las capacitaciones		
				Monitoreo de los resultados de la capacitación		
			Gestión del rendimiento	Evaluación del personal	13,14,15,16,17,18	
				Valorar el desempeño		
Desarrollo del personal						
Desempeño laboral	Es todo el proceso realizado con el fin de medir y valorar el comportamiento profesional y los logros con base en los resultados. Es un constructo multidimensional y son conductas importantes para los objetivos de una organización y que pueden ser controladas por los trabajadores (Koopmans et al., 2013).	Se ha medido mediante la escala rendimiento laboral de Gabini y Sallesi (2016) basada en Koopmans et al. en su dimensiones: rendimiento en las tareas, comportamientos contraproducentes y rendimiento contextual.	Rendimiento en la tarea	Dedicación de tiempo y esfuerzo	1,2,3	Escala: Ordinal Tipo Likert Niveles Baja: 16-37 Media: 38-59 Alta: 60-80
				Enfrentar desafíos		
				Actualización de conocimientos		
			Comportamientos contraproducentes	Sobre dimensionar los problemas	4,5,6	
				Enfocarse en las cosas negativas		
				Comentar aspectos negativos de la empresa		
			Rendimiento en el contexto	Planificar las tareas	7,8,9	
				Participar en reuniones		
				Mantener las habilidades		



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

Según su enfoque

Se puede clasificar el estudio como de paradigma cuantitativo, ya que se recopilaban datos en forma de mediciones numéricas utilizando técnicas estadísticas. Además, se realizaron pruebas para contrastar hipótesis, con el fin de comprobar teorías y determinar comportamientos de cada variable estudiada (Hernandez et al., 2014).

Según su finalidad

Esta investigación se puede clasificar como una investigación aplicada, la cual tiene como objetivo la resolución de una problemática existente y la mejora de la calidad de vida de la sociedad a través de la utilización de conocimientos previamente investigados. Las investigaciones aplicadas o tecnológicas buscan transformar la sociedad en general y son consideradas investigaciones científicas. Dentro de las investigaciones aplicadas, se pueden identificar dos tipos principales: las sustantivas, las cuales se plasman en un prototipo, y las operativas, que se enfocan en sistemas y relaciones físicas y se aplican en ciencias humanas, comunicaciones y manejo de datos (Esteban, 2018).

Según en nivel de profundidad o alcance

Es un estudio de nivel relacional, que busca establecer la manera en que se correlacionan dos variables, sin necesidad de establecer una relación causa-efecto entre ellas. El objetivo principal es la medición de grado de asociación y la manera en que se

relacionan estas variables y puede ser muy útil en la identificación de patrones y relaciones importantes en un campo de estudio determinado. Este tipo de investigación también puede ayudar a predecir la conducta futura de una variable en función de la conducta de otra variable (Hernandez et al., 2014).

3.2 Diseño de investigación

De otro lado, es de diseño transversal, conocida también como transeccional porque los datos se recolectaron en un tiempo determinado.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Ámbito de estudio

La investigación fue realizada en la EPS Chavín S.A. ubicada en la Av. Diego Ferrer S/N Soledad Alta, distrito de Huaraz.

3.3.2 Población de estudio

Se conformó por la totalidad del personal, esto es: administrativo y operativo que labora en la EPS Chavín S.A., determinando un total 134 personas, las cuales se encontraban divididas del siguiente modo:

Tabla 1

Población identificada para en la EPS Chavín S.A. Huaraz, 2022

Personal	N° de personal
Funcionarios	08
Empleados estables	45
Empleados eventuales	10
Obreros estables	61
Obreros eventuales	10
Total	134

Nota. Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la EPS S.A. Huaraz, 2022.

Criterios de inclusión:

- Trabajadores administrativos y operativos que laboren en la EPS Chavín S.A. y nombrados en régimen CAS o por servicios de terceros.
- Trabajadores administrativos y operativos que laboren al menos 03 meses en la EPS Chavín S.A. y nombrados en régimen CAS o por servicios de Terceros.
- Personal administrativo y operativo que acepte ser parte del estudio realizado.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores administrativos y operativos que no laboren en la EPS Chavín S.A., tales como los internos que no tienen contrato.
- Personal administrativo y operativo, con tiempo de trabajo menor a 03 meses en la EPS Chavín S.A.
- Personal administrativo y operativo que no acepte ser partícipe del estudio.

3.3.3 Unidad de análisis:

Conformada por todo el personal de la EPS S.A. Huaraz, 2022.

3.3.4 Muestra

La muestra se estableció teniendo en cuenta el muestreo probabilístico, aleatorio, mediante la ecuación siguiente:

$$n = \frac{NZ_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{(N-1)e^2 + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 pq}$$

Donde:

N : Población

$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$: Nivel de confianza

p: Proporción de trabajadores con las características

q: Complemento de p

e: Margen de error

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{134(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(134-1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$n = 100$ colaboradores.

Asignación proporcional de la muestra

Tabla 2

Proporción de la muestra en la EPS Chavín S.A. Huaraz, 2022

Personal	N° de Personal	Proporción
Funcionarios	08	5
Empleados estables	45	40
Empleados eventuales	10	5
Obreros estables	61	45
Obreros eventuales	10	5
Total	134	100

Nota. Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la EPS S.A. Huaraz, 2022.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Se trabajó con una encuesta estructurada para recabar información necesaria a partir de la percepción de los trabajadores.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios estructurados con el fin de determinar opiniones, las labores y el desempeño del personal de la EPS Chavín S.A., con relación a la gestión del personal y el desempeño laboral. Ambos cuestionarios se validaron a través del criterio de 3 expertos en el tema. Así mismo, en cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, se obtuvo un valor de 0,844 para la gestión del personal y de 0,882 en el cuestionario de desempeño laboral.

- Se utilizó una escala valorativa de 18 interrogantes, en cuanto a la gestión del personal, con sus componentes: selección del personal, capacitación al personal y gestión del rendimiento.
- Se utilizó para la segunda variable un cuestionario de 9 preguntas, con sus componentes: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.
- El cuestionario contiene alternativas valorativas de escala Likert en 5 niveles.

3.5 Plan de procesamiento y análisis de datos

3.5.1 Proceso de recolección de datos

La investigación tuvo lugar en la EPS Chavín S.A., ubicada en la Av. Diego Ferrer S/N Soledad Alta Ancash - Huaraz. Se procedió a solicitar la autorización correspondiente al Gerente General de la empresa, a través de un oficio, para aplicar los cuestionarios a la muestra establecida.

Se realizaron coordinaciones para establecer un cronograma que permitiera el apropiado recojo de los datos a través del cuestionario. Se consideraron los turnos rotativos de trabajo y se determinaron horarios y fechas específicas para garantizar que el tiempo necesario para responder los cuestionarios, que osciló entre 10 y 15 minutos, se ajustara a los horarios para no entorpecer las tareas cotidianas.

3.5.2 Plan de tabulación y análisis de datos

Durante el desarrollo de la investigación, se trabajó en la recopilación de datos para cada objetivo planteado y se construyó una matriz que permitió la organización y

analizar cuantitativamente los datos mediante el paquete SPSS. En la contrastación de las hipótesis formuladas, se aplicó el test de asociatividad y se generó un diagrama de dispersión. Asimismo, se realizó la prueba de normalidad o distribución de los datos, utilizando el test de Kolmogorov-Smirnov (K-S) recomendado para muestras grandes. En función de los resultados hallados, se utilizó estadígrafo de asociación de Pearson para distribuciones paramétricas, mientras que para distribuciones no paramétricas se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

Se utilizó el software SPSS v. 26 para realizar la contrastación de cada hipótesis, basándose en los datos previamente procesados y aplicando teorías de probabilidad para determinar si las hipótesis son válidas y deben ser aceptadas o rechazadas. Se trabajó con nivel de confiabilidad del 95% y un error del 5% para garantizar que los resultados sean significativos, tal como se especifica en cada hipótesis de investigación.

Las pruebas de hipótesis consistieron en un proceso bien estructurado y sistemático que se compone de 04 etapas. En la primera, se convirtieron las hipótesis formuladas en hipótesis estadísticas, estableciendo tanto la hipótesis nula como la alternativa. En la segunda etapa se aplica la prueba de normalidad para evaluar la distribución de los datos. En la tercera fase, se empleó la prueba de Rho de Spearman para establecer la correlación correspondiente entre las variables en cuestión. En la cuarta fase, se contrastaron las hipótesis nulas, y si las significancias asintóticas bilaterales eran inferiores a las significancias teóricas establecidas con valores de 0,05, se rechazaron las hipótesis nulas y se aceptaron las alternativas. Los resultados del SPSS se representaron en tablas de resumen para tener un mejor análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de resultados

Los resultados relacionados con en el objetivo general: Establecer la correlación existente entre la Gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

Se realiza la prueba de normalidad para establecer el estadígrafo apropiado.

Planteando las hipótesis siguientes:

- **H₀**: La variable se distribuye normalmente
- **H_i**: La variable no se distribuye normalmente

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Si el valor del coeficiente es inferior a α , se rechaza la H_0 y se acepta la H_i . Y se empleó la prueba de Kolmogorov, que es la prueba que debe aplicarse cuando el tamaño de la muestra es mayor a 60; en este caso la muestra es de = 100, por lo que corresponde aplicar esa prueba, más conocida como de normalidad.

Tabla 1

Test de normalidad

	K_S
	Estadísticogl Sig.
V1: Gestión del personal,117	100,002
V2: Desempeño laboral ,118	100,002

Nota. Base de datos.

Interpretación: En la Tabla 1, se puede observar que en ambas variables el valor de $p = 0,002 < 0,05$; entonces la H_0 es rechazada, y la hipótesis alterna es aceptada, y se puede afirmar que los datos de ambas variables de estudio se distribuyen de forma no normal, de acuerdo a lo que se muestra en la tabla precedente.

Aplicando la regla de decisión mencionada:

Se acepta la H_0 .

Por lo tanto, se aplica el estadígrafo Rho de Spearman.

Tabla 2

Relación entre la gestión del personal y el desempeño laboral.

Correlación		
		Desempeño laboral
	Rho de Spearman	,868**
Gestión del personal	sig	,000
	n	100

** La relación es significativa en niveles 0.01 (bilateral)

Nota. Rho de Spearman – SPSS.

Interpretación:

El estadígrafo Rho de Spearman mostró un valor = 0,868; utilizando una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H_0) y por defecto se debe aceptar la H_i o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

Así mismo, se tiene el objetivo 1: Establecer la relación existente entre Selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

Tabla 3

Relación entre la selección del personal y el desempeño laboral.

Correlación		Desempeño laboral
Rho de Spearman		,333**
Selección del personal	sig	,001
	n	100

** La relación es significativa en niveles 0.01 (bilateral)

Nota. Rho de Spearman – SPSS.

Interpretación:

El estadígrafo Rho de Spearman mostró un valor = 0,333, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H₀) y por defecto se debe aceptar la H₁ o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

Del mismo modo, se tiene el objetivo específico 2: Determinar la relación existente entre Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

Tabla 4*Relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral.*

Correlación		
		Desempeño laboral
	Rho de Spearman	,374**
Capacitación del personal	sig	,000
	n	100

** La relación es significativa en niveles 0.01 (bilateral)

Nota. Rho de Spearman – SPSS.**Interpretación:**

El estadígrafo Rho de Spearman mostró un valor = 0,374, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H₀) y por defecto se debe aceptar la H₁ o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

Y finalmente se tiene el objetivo específico 3: Identificar la relación existente entre Gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.

Tabla 5*Relación entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral.*

Correlación		
		Desempeño laboral
	Rho de Spearman	,583**
Gestión del rendimiento	sig	,000
	n	100

** La relación es significativa en niveles 0.01 (bilateral)

Nota. Rho de Spearman – SPSS.

Interpretación:

El estadígrafo Rho de Spearman mostró un valor = 0,583, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H_0) y por defecto se debe aceptar la H_i o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la Gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

4.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H1: Existe correlación directa y significativa entre la gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

H0: No existe correlación directa y significativa entre la Gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

Empleando el nivel de significancia de 5% = 0,05

Se utilizó la prueba: Spearman.

Dando como resultado = 0 ,868** Valor de $p = 0,000^* = 0,0\%$

Eso demuestra que, con un margen de error del 0,0%, existe correlación directa y significativa entre la gestión del personal y el desempeño laboral de la EPS.

Por lo que se decide aceptar la H_i : “Existe correlación directa y significativa entre la Gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022”

Interpretación: De los 100 encuestados de la EPS CHAVIN S.A., se halló, con el 95 % de confianza, que existe evidencia estadística para afirmar que existe correlación

directa y significativa entre la gestión del personal y el desempeño laboral en dicha empresa.

4.3 Discusión

Luego del procesamiento de los datos recopilados de la muestra, se realiza la discusión de los resultados hallados con base en los antecedentes y en el marco teórico.

En referencia al objetivo principal: Determinar la correlación entre la gestión del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022, a través del estadígrafo Rho de Spearman de valor = 0,868, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, se rechaza la (H_0), y, por defecto, se acepta la H_1 o alterna; y se afirma que existe correlación directa y significativa entre la gestión de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022. Los resultados hallados son coincidentes con los encontrados por Jara et al. (2018) en su investigación denominada “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, en la que encontró que la variable gestión de personal incide de manera marcada en las mejoras dentro del rendimiento del personal y la gestión pública. En cuanto al componente selección de personal de los colaboradores administrativos que laboran en el Ministerio de Salud – MINSA, el estadígrafo Nagelkerke arrojó un valor de 44% de asociación con la variable gestión pública, mientras que 28% de asociación con la variable desempeño laboral. Por otra parte, en cuanto al componente capacitación de la primera variable, el valor dado por el estadígrafo Nagelkerke =33% de asociatividad de la gestión pública. Además, en el componente recompensa de la primera variable, el valor del estadígrafo Nagelkerke fue =35% de

asociatividad sobre el mejoramiento de la gestión pública. Asimismo, se encontraron similitudes con el estudio de Segura y Correa (2022), en su investigación “Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Manuel Antonio Mesones Muro – Ferreñafe, 2020”, que tuvo como propósito establecer la correlación entre las variables mencionadas en los colaboradores de la referida municipalidad. El estudio fue elaborado bajo el enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental-transeccional. Para la recolección de datos se utilizó el método de la encuesta y como instrumento el cuestionario. El universo y muestra estuvieron conformados por los 37 colaboradores de la municipalidad. Los resultados evidencian, según el estadístico Pearson = (.000), que la hipótesis nula es rechazada, mientras que la hipótesis de la investigación es aceptada, por lo que se concluye que hay correlación entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad mencionada en el título. También, los resultados son similares a los hallados por Turín (2018), en su investigación denominada “Gestión de personal y evaluación del desempeño. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017”, en la que determinó la relación entre gestión de personal y la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú - Lima-2017. Concluyó que el nivel de correlación es alto, con un coeficiente de correlación = 0,802. Los resultados ayudarán para diseñar propuestas de mejora en los servicios de salud en el Hospital.

Los resultados hallados se respaldan en lo que mencionan Ingwersen et al. (2022) que la gestión del talento se entiende como cambiar la forma de pensar en torno a la contratación, formación y retención de los mejores empleados. En la gestión humana,

cambia la perspectiva de “¿Esta persona es apta este puesto?” a “¿Esta persona es apta para este puesto y también lo es para la organización en su conjunto, cultura corporativa y para los cargos que pueden ocuparse en el futuro?” Que la gestión del talento es una estrategia integral de toda la organización que busca atraer y retener a los mejores talentos y a ayudarlos a desarrollar sus habilidades. Lo mismo piensa Pérez (2021), quien considera que la gestión del talento en las empresas ha conseguido ser reconocida como parte inseparable de la administración. Su fin es el mantener y mejorar las relaciones entre los directivos y colaboradores en todas las áreas de la empresa. El fin es optimizar las relaciones entre los colaboradores y la organización con una visión integral. Así, la gestión del talento humano logra: contribuir al logro de los objetivos de la organización, garantizar la eficiencia y maximizar el desarrollo del recurso humano, identificar y mantener la satisfacción de los colaboradores respecto a sus necesidades en la organización, y dotar a la organización de empleados competentes y motivados e inculcar la cooperación y el trabajo en equipo en las diferentes áreas; todo se refleja en mejores rendimientos de los trabajadores.

Con relación al primer objetivo específico: Establecer la relación existente entre Selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se encontró un valor = 0,333, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H_0) y por defecto se debe aceptar la H_i o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022. Estos resultados coinciden con los resultados hallados por Jara et al. (2018), quienes en su investigación denominada “Gestión del talento humano como factor

de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, obtuvieron como hallazgos en cuanto al componente selección de personal de los colaboradores administrativos que laboran en el Ministerio de Salud – MINSA. El estadígrafo Nagelkerke arrojó un valor de 44% de asociación con la variable gestión pública, mientras que 28% de asociación con la variable desempeño laboral. Por otra parte, en cuanto al componente capacitación de la primera variable, el valor dado por el estadígrafo Nagelkerke fue =33% de asociatividad de la gestión pública. Además, en el componente recompensa de la primera variable, el valor del estadígrafo Nagelkerke fue =35% de asociatividad sobre el mejoramiento de la gestión pública. Asimismo, se tienen coincidencias con el estudio realizado por Pilco (2022) en su investigación “Gestión de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital La Banda de Shilcayo, 2022”, que tuvo como propósito establecer el nivel de asociación entre las variables mencionadas en el municipio. La Banda llegó a la conclusión que mediante el estadístico Rho de Spearman =.962 y además un $p=,000$ ($p\text{-valor} \leq 0.01$) se encontró correlación entre selección del personal y desempeño laboral. Estos resultados se fundamentan en lo que menciona Cortes (2023), quien indica que la selección de personal es un proceso donde se escoge al aspirante apropiado en un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección implica el proceso de entrevistar a los candidatos. También se evalúan las cualidades en este proceso de selección. De esta manera, se consigue esclarecer si son competentes para el puesto a desempeñar; lógicamente se contratan a los más competentes y eso contribuye en el desempeño de los trabajadores en su conjunto. Porque la selección de personal se ocupa del elemento más importante de la empresa: los trabajadores. En este sentido, cada colaborador ayudará a la organización a lograr sus objetivos. En resumen, un buen

proceso de selección de los postulantes certificará que la organización consiga el grupo beneficioso de empleados, que hacen más fácil alcanzar los objetivos organizacionales.

Respecto al segundo objetivo específico: Establecer la relación existente entre Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se obtuvo un valor = 0,374, con utilizando una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H_0) y por defecto se debe aceptar la H_i o alterna; y se asevera que existe correlación directa y significativa entre la Capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022. Los resultados hallados son similares a los resultados hallados por Jara et al. (2018) en su investigación denominada “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, en la que obtuvo como hallazgos más importantes que la variable gestión de personal incide de manera marcada en las mejoras dentro del rendimiento del personal y la gestión pública. En cuanto al componente capacitación del personal, el valor dado por el estadígrafo Nagelkerke fue =33% de asociatividad de la gestión pública. Además, en el componente recompensa de la primera variable, el valor del estadígrafo Nagelkerke fue =35% de asociatividad sobre el mejoramiento de la gestión pública. Del mismo modo, se encontraron resultados coincidentes con el estudio de Turín (2018) en su investigación denominada “Gestión de personal y evaluación del desempeño. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017”, donde determinó la relación entre gestión de personal y la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú - Lima-2017. El modelo de investigación es básico, el nivel fue descriptivo-correlacional, el

diseño fue no experimental transversal y la información se obtuvo de las fuentes primarias del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación, del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú. Lima - 2017, con la población de 11 personas. Para la recaudación de los datos se manejó como herramienta un cuestionario ordenado acorde a los objetivos, lo cual permitió conseguir los resultados siguientes: el 72.7% del personal del Hospital Augusto B. Leguía consideró que la gestión del personal fue conveniente, y el 90.9% de los empleados piensan que el desempeño laboral es apropiado. Como conclusión aceptamos hipótesis alternativas y concluimos que la capacitación del personal y la evaluación del desempeño laboral se encuentran correlacionadas en el área de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú. Este nivel de correlación es alto, porque según la tabla anterior el coeficiente de correlación es igual a 0,802. También se encontraron coincidencias con los resultados hallados por Gonzales y Jaramillo (2022) en su investigación “Gestión del Talento y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Ticapampa, Huaraz 2022”, quienes se propusieron establecer el vínculo entre la gestión del talento y el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Ticapampa, Huaraz 2022. La metodología es de diseño básico, no experimental, transversal y relacional. La población y la muestra están determinadas por 32 integrantes de la institución. Para la recopilación de datos se utilizaron encuestas y cuestionarios para recopilar datos de investigación. Con el coeficiente de Spearman 0,500, se señala la existencia de relación positiva entre capacitación del personal y desempeño laboral en los trabajadores del referido municipio.

Estos resultados se fundamentan en la teoría desarrollada por Pérez (2021), que indica que la capacitación del personal implica instruir, educar y enseñar a un grupo de

personas interesadas en formar parte de una empresa. Su objetivo es proporcionar conocimientos adicionales sobre temas específicos relacionados con un trabajo y ocupación en particular, de modo que el empleador pueda evaluar si el individuo está calificado para ocupar una posición disponible. En las empresas, es común llevar a cabo el adiestramiento del personal para mejorar y reforzar el conocimiento de los empleados en diversas áreas. La capacitación ayuda a los trabajadores a prepararse mejor y, por ende, a aumentar sus posibilidades de ascenso en la organización. Además, esto sirve como un estímulo para los empleados, quienes se sienten motivados a mejorar y fortalecer sus habilidades. Este enfoque en el desarrollo del personal puede tener un impacto indirecto en el éxito del negocio, ya que si los trabajadores están bien capacitados, pueden contribuir a un aumento de la producción y, por lo tanto, de los beneficios y resultados de la empresa. En resumen, la capacitación puede ofrecer muchos beneficios a las empresas, como aumentar la rentabilidad, mejorar el conocimiento y el desempeño, crear una mejor imagen corporativa, fomentar la identificación de los empleados con la empresa, mejorar la relación entre subordinados y superiores, ayudar a comprender las políticas de la empresa, proporcionar información sobre las necesidades futuras de recursos humanos, resolver problemas, facilitar la promoción de los empleados, aumentar la productividad y calidad del trabajo y promover la comunicación dentro de la organización

Y, finalmente, en relación con el objetivo específico 3, Identificar la relación existente entre Gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se obtuvo un valor = 0,583, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, por lo que se debe rechazar la (H_0) y por defecto se debe aceptar la H_1 o alterna; y se asevera que existe correlación directa y

significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022. Estos resultados coinciden con los resultados hallados por Jara et al. (2018) en su investigación denominada “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”, en la que obtuvo como hallazgos más importantes que la variable gestión de personal incide de manera marcada en las mejoras dentro del rendimiento del personal y la gestión pública. En cuanto al componente selección de personal de los colaboradores administrativos que laboran en el Ministerio de Salud – MINSa, el estadígrafo Nagelkerke arrojó un valor de 44% de asociación con la variable gestión pública, mientras que 28% de asociación con la variable desempeño laboral. Por otra parte, en cuanto al componente capacitación de la primera variable, el valor dado por el estadígrafo Nagelkerke fue =33% de asociatividad de la gestión pública. Además, en el componente recompensas como parte de la gestión del rendimiento con un valor del estadígrafo Nagelkerke =35% de asociatividad sobre el mejoramiento de la gestión pública. Asimismo, con los resultados de Turín (2018) en su investigación denominada “Gestión de personal y evaluación del desempeño. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017” que la Gestión del rendimiento y el desempeño laboral se encuentran correlacionadas en el área de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Augusto B. Leguía de la Policía Nacional del Perú. Este nivel de correlación es alto, porque el coeficiente de correlación es = 0,802. Asimismo, se encuentran coincidencias con la investigación de Gonzales y Jaramillo (2022), quienes en su investigación “Gestión del Talento y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Ticapampa, Huaraz 2022” el objetivo es crear un vínculo entre la gestión del talento y el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Ticapampa, Huaraz 2022.

La metodología es de diseño básico, no experimental, transversal y relacional. La población y la muestra fueron 32 integrantes de la institución, y según el coeficiente de Spearman 0,500, se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, marcando la existencia de una relación positiva entre gestión del rendimiento y el desempeño laboral. La teoría que sustenta estos resultados es postulada por el Gobierno del Perú (2023) que considera que la Gestión del Rendimiento (GDR) es una herramienta importante de gestión de los recursos humanos que se utiliza para reconocer, identificar y fomentar los aportes de los servidores civiles en beneficio de las metas de la organización. A través de la GDR, también se pueden identificar las necesidades primordiales para fortalecer tanto el desempeño de cada trabajador como el de la institución.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el objetivo principal: Determinar la correlación entre la gestión del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022, a través del estadígrafo Rho de Spearman de valor = 0,868, y con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, se rechaza la (H_0); por lo tanto, se acepta la H_1 o alterna, y se afirma que existe correlación directa y significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
2. Con relación al primer objetivo específico: Establecer la relación existente entre Selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A, mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,333, con confianza del 95% y con niveles de significatividad =0,000, se rechaza la (H_0); por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna; y se afirma que existe correlación directa y significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A.
3. En relación con el segundo objetivo específico: Establecer la relación existente entre capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A, mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,374, con una confianza de 95% y con niveles de significatividad =0,000, se rechaza la (H_0); por tanto, se acepta la hipótesis alterna. De este modo, se afirma que existe correlación directa y significativa entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.
4. En lo concerniente al objetivo específico 3: Identificar la relación existente entre gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,583, con una confianza de 95% y con niveles de

significatividad =0,000, se rechaza la (H_0); por tanto, se debe aceptar la H_i o alterna; así, se afirma que existe correlación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral en la EPS CHAVIN S.A., abril 2021-marzo 2022.

RECOMENDACIONES

1. Al jefe del personal de la EPS CHAVIN S.A., se le recomienda mejorar la gestión del personal, dado que se relaciona directamente con el desempeño del personal, lo cual facilita se alcancen los objetivos organizacionales; por ello, se debe implementar una gestión moderna, meritocrática y orientada a los usuarios, donde el personal debe estar comprometido con brindar el mejor servicio; así, se tendrá una población satisfecha y conforme con el servicio recibido.
2. Al jefe del personal de la EPS CHAVIN S.A., se le recomienda mejorar lo referente a los procesos de selección del personal. Si se reclutan y retienen a los mejores trabajadores, se mejorará positivamente el desempeño del personal, una oportuna convocatoria, una evaluación meritocrática, con una comisión evaluadora capacitada y sin intereses personales, equitativa y que acrediten manejar herramientas modernas. De esta manera, la empresa podrá contar con buenos elementos y mejorar sus resultados.
3. Al gerente general de la EPS CHAVIN S.A., se le recomienda programar anualmente capacitaciones focalizadas por áreas, asignar un presupuesto apropiado y hacer el seguimiento de los resultados de las capacitaciones, para mejorar los conocimientos, las destrezas e inculcar nuevas actitudes en el personal, lo cual se reflejará en la productividad.
4. Se recomienda al gerente general gestionar el rendimiento, porque es una herramienta importante de gestión que se utiliza para reconocer, identificar y fomentar los aportes de los servidores en beneficio de las metas de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador Licon, N., Aguirre García, M., Anguiano Peña, N., & Guízar Mendoza, J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova scientia*, 10(21), 423-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>
- Artal, M. (2021, 11 de noviembre). *Compromiso laboral: ¿qué es y cómo gestionarlo?* Grupo Castilla: https://www.grupocastilla.es/compromiso-laboral/#Que_es_el_compromiso_Laboral
- Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación de psicología*, 4(2), 133-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176577>
- Atienza, P. (2021, 9 de octubre). *Relación entre personalidad y comportamientos contraproducentes en el trabajo*. Behavioral Economics Club. Evidentiauniversity. <https://evidentiauniversity.com/es/blogs/economics/relacion-entre-personalidad-y-comportamientos-contraproducentes-en-el-trabajo-behavioral-economics-club/>
- Barberá, E. (2016). Aportaciones de la tecnología a la e-Evaluación. *Revista de Educación a Distancia*, 50(4), 1-10. <http://dx.doi.org/10.6018/red/50/4>
- Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., & Figueroa Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bohlander, G., & Scott, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Cengage Learning Editores.

- Burneo Alvarón, R. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna – 2017* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/485>
- Carrasco Taco, J. (2016). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Onco Salud SAC, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3123>
- Castro, K. (2021). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59864>
- Cedeño, G. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4653>
- Centeno Mamani, V. (2017). *Gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo - Apurímac- 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19905>
- Chiavenato. (2020). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill; Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc-Gran-Hill Internacional.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/42224522/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edici%C3%B3n
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill; Interamericana Editores.
- Cortes, N. (2023, 4 de enero). *¿Qué es el comportamiento organizacional?: Lo que deberías conocer*. GeoVictoria: <https://www.geovictoria.com/es-mx/blog/recursos-humanos/comportamiento-organizacional/>
- Cortes, N. (2023, 4 de enero). *¿Qué es la selección de personal?* GeoVictoria: <https://www.geovictoria.com/es-mx/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal/>
- Cuesta, A. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.^a ed.). ECOE Ediciones.
- David, J. (2023, 4 de enero). *Talento humano: ¿Qué es y cómo mejorarlo en mis equipos?* GeoVictoria: <https://www.geovictoria.com/es-co/blog/recursos-humanos/el-talento-humano-como-pilar-de-organizaciones-exitosas/>
- De la Cruz Sulca, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones financieras de Huamanga* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga].
<http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/4339>
- Del Río Cortina, J., Acosta Mesa, R., Santis Puche, M., & Machado Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>

- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina*.
<https://es.scribd.com/document/421239738/Gestion-de-RRHH-en-America-Latina>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Esteban, N. (2018). *Tipos de investigación*.
<http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Universidad del Tercer Milenio.
- Folgado, R. (2022, 20 de mayo). *Qué es la motivación laboral y cuáles son sus beneficios*.
cobee: <https://cobee.io/blog/motivacion-laboral/>
- Fuentes, L., Caldera, Y., & Mendoza, I. (2014). Enseñanza de la educación ambiental desde el enfoque inteligente. *Revista Educere*, 11(37), 307-314.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000200017
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Ediotrial Taseo.
<https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31-45.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35670/1667>
- Gamarra, G. (2023, 11 de julio). *Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas factorial*.
<https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=evaluaciones%20de%20desempe%C3%B1o->

[,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,%se%20desenvuelve%20en%20su%20rol](#)

García Bravo, T., & Treminio Mejía, M. (2016). *El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, Año 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/2597/1/5421.pdf>

García Viamontes, D. (2010, 26 de julio). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales*: <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Gonzales Sanchez, A., & Jaramillo Vergara, L. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ticapampa, Huaraz 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100442/Gonzales_SAE-Jaramillo_VL-SD.pdf?sequence=1

Grimaldi, M., & García, J. (2016). Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 51-54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235146293012>

Gutiérrez, A., & Vilorio, J. (2014). Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30(1), 5-7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522014000100001

Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5.^a ed.). Cengage Learning. https://books.google.com.pe/books/about/Estrategia_de_Marketing.html?id=PH

[HM%20YI%20Yh%201%20w%20C%26%20redir_esc=y#~:text=Nueva%20edici%C3%B3n%20que%20contiene%20el%20enfoque%20de%20relaciones%20a%20largo%20plazo%20con%20clientes%20y%20consumidores](https://www.google.com/search?q=HM%20YI%20Yh%201%20w%20C%26%20redir_esc=y#~:text=Nueva%20edici%C3%B3n%20que%20contiene%20el%20enfoque%20de%20relaciones%20a%20largo%20plazo%20con%20clientes%20y%20consumidores)

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, J. (2021, 29 de noviembre). *Eficiencia*. conceptodefinición. <https://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*. McGraw-Hill.

Huanca Quispe, M. (2012). *La calidad del servicio del centro de capacitación permanente S.A.C. y su influencia en el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna, 2010* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/631>

Ingwersen, H., Peláez, B., & Aranda, A. (2022, 25 de octubre). *¿Qué es la gestión del talento humano y en qué se diferencia de los recursos humanos?* Capterra: <https://www.capterra.es/blog/1105/que-es-la-gestion-del-talento-humano#%C2%BFQue%CC%81-es-la-gestio%CC%81n-del-talento-humano>

Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. (2021). *Manual de Gestión de Procesos y Prodecimientos (MGPP)*. Ministerio de la Producción.

INTERIM GROUP. (2022, 12 de octubre). *Qué es la selección de personal y por qué ahora es tan importante*. Interimgrouphr: <https://interimgrouphr.com/blog/seleccion-personal/>

- Jaime, H. (2022, 26 de diciembre). *Comportamiento organizacional, su importancia y características*. Pandapé: <https://www.pandape.io/blog/comportamiento-organizacional/>
- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pintado, N., & Medina Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., & Van der Beek, A. V. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Latorre Navarro, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Universitat de València.
- Licenciatura en RR.HH. (2002, 4 de abril). *Teoría del trabajo en equipo*. Universidad de Champagnat. <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>
- López, Á., & Grandío, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. Gesbiblo, S.L.
- Márquez, M. (2002, 30 de enero). *Satisfacción laboral*. Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Michue Poma, E. (2015). *Gestión de personas y su impacto en la rentabilidad de la empresa Famacin SAC* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1625>
- Moreno, J. (2023, 09 de enero). *¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal>

- Moreno, V. (2022). *Gestión de recursos humanos. Innovación y cualificación*. Perlego:
<https://www.perlego.com/es/book/2162430/gestin-de-recursos-humanos-pdf>
- Navarro Huamán, T. (2018). *Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Andahuaylas-2016* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas].
<https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/349>
- Nel, P., & Silva, J. (2010). Las teorías de la regulación y privatización de los servicios públicos. *Administración y Desarrollo*, 52(38), 39-56.
<https://doi.org/10.22431/25005227.154>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018, 4 de octubre). *Desarrollar el talento humano para enfrentar desafíos del futuro del trabajo*.
https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_579680/lang--es/index.htm
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Editorial Digital.
https://play.google.com/store/books/details/El_impacto_de_la_capacitaci%C3%B3n?id=RNRJDwAAQBAJ&gl=US
- Ortega, C. (2023, 16 de febrero). *Qué es el clima organizacional. Características e importancia*. QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Pajuelo, F. (2021). *Gestión por resultados y el desempeño laboral del personal administrativo en una universidad estatal, Huaraz, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74055>
- Peiró, R. (2020, 24 de abril). *Trabajo en equipo*. economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

- Pérez, M. (2021, 13 de septiembre). *Definición de capacitación*. conceptodefinicion: <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Pérez, O. (2021, 13 de julio). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia#sub1>
- Pierrend, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Pilco, R. (2022). *Gestión de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital La Banda de Shilcayo, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93821>
- Pursell, S. (2021, 18 de marzo). *Motivación laboral: definición, estrategias y ejemplos*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>
- Redacción APD. (2019, 9 de enero). *Los 10 procesos que forman parte de la gestión del talento humano*. APD: <https://www.apd.es/gestion-del-talento-humano/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Ruiz, I. (2022, 19 de marzo). *¿Qué es liderazgo y qué cualidades debe tener un buen líder?* Shopify. <https://www.shopify.com/es/blog/que-es-liderazgo#example1>
- Sánchez, J. (2020, 04 de marzo). *Eficacia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 1(198), 105-133.

- Santaella, J. (2022, 16 de agosto). *¿Qué es la productividad, cómo se calcula y qué efectos tiene sobre la empresa?* Comscore. <https://economia3.com/que-es-productividad-empresa-como-calcularlo/>
- Santander Universidades. (2022, 15 de abril). *¿Qué es la gestión empresarial? Claves del management en 2022.* Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/gestion-empresarial.html>
- Sarmiento, J. V. (2019). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17091/1/CD-7664.pdf>
- Scan Depot. (2018, 06 de abril). *La importancia de la capacitación de personal.* Equipo Ecan Depot. <https://www.scandepot.com.mx/blog/la-importancia-de-la-capacitacin-de-personal/>
- Segura Chunga, F., & Corre Carlos, C. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital Manuel Antonio Mesones Muro – Ferreñafe, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9491>
- Seijas, R. (2011). *Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre. 2011* [Tesis de maestría, Universidad de Oriente].
- SERVIR. (2023, 13 de febrero). *¿Qué es GRH?* Servir. <https://www.servir.gob.pe/>
- SERVIR. (2023, 15 de febrero). *Gestión del rendimiento - GDR.* SERVIR. <https://www.gob.pe/institucion/servir/campa%C3%B1as/4914-gestion-del-rendimiento-gdr>

- Sevilla, A. (2016, 19 de octubre). *Capital humano*.
<https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Tintaya, P. (2016). Enseñanza y desarrollo personal. *Revista de Investigación Psicológica*, 1(16). http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n16/n16_a05.pdf
- Torres, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral percibido por el personal de la Clínica San Pedro SAC, Chimbote 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73829>
- Troncos, M. (2022). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en un hospital de la región San Martín, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/96933>
- Turín, M. (2018). *Gestión de personas y su evaluación de desempeño laboral. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad San Pedro].
<https://core.ac.uk/download/pdf/231099219.pdf>
- Vaamonde, J., Uribe Delgado, H., & Omar, A. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n2/v8n2a05.pdf>
- Valencia Trujillo, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6172>

- Velázquez, A. (2023, 15 de enero). *Comportamiento organizacional: Qué es y cómo mejorarlo*. Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/es/comportamiento-organizacional/>
- Vera Barbosa, A., & Blanco Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (6.ª ed.). McGraw-Hill; Interamericana Editores.
- Yzquierdo, H., & Vasquez, Y. (2018). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Longhorn, Cajamarca, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/14549>
- Zuleta, A. (2020, 15 de junio). *Qué es la gestión de personal y qué importancia tiene*. <https://blog.edenred.es/gestion-personal-importancia/>

ANEXOS



Anexo 01: Confiabilidad de los instrumentos

Gestión del personal

ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2
1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	2	1
1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2
2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Σ (Símbolo sumatoria)	
α (alfa)=	0,844
K (número de ítems)=	18
V_i (Varianza de cada ítem)=	8,410493827
V_t (Varianza total)=	41,49691358

Desempeño laboral

ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9
3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	1	2
2	2	2	2	1	2	1	2	1
2	2	2	2	2	1	1	2	1
3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	1	2	2
3	2	2	2	2	2	1	1	2
2	2	2	1	1	2	2	2	1
2	2	1	1	1	3	2	2	1
2	2	1	1	1	2	1	2	1
3	3	3	3	3	2	1	3	2
2	2	1	1	2	1	1	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	1	3
2	2	1	1	1	2	1	1	2
3	3	3	3	3	3	1	2	2
3	3	3	3	2	3	2	2	3

Σ (Símbolo sumatoria)	
α (alfa)=	0,882
K (número de ítems)=	9
V_i (Varianza de cada ítem)=	3,74691358
V_t (Varianza total)=	17,33333333



Anexo 02: Cuestionario



Cuestionario sobre Gestión de personal

Señores trabajadores de EPS Chavín S.A. Huaraz:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para el desarrollo de la tesis titulada “**Gestión de personal y desempeño laboral en la EPS Chavín S.A. Huaraz, abril 2021 - marzo 2022**”, por lo que se requiere de la información que usted pueda proporcionar.

Información socio demográfica:

1. Género

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41– 50

3. Grado de Instrucción

- a) Primaria Completa.
- b) Secundaria Completa.
- c) Técnico Superior.
- d) Universitaria.
- e) Postgrado.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de preguntas, las cuales según su opinión debe marcar con X en los casilleros de acuerdo con la escala de criterios.

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



Gestión del personal						
Dimensión: Selección del personal						
	Convocatoria					
1	¿Considera usted que se usan los medios apropiados para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que se hace la convocatoria con tiempo suficiente para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?	1	2	3	4	5
	Evaluación curricular					
3	¿Considera usted que la puntuación en la evaluación de las CV es justa y equitativa?	1	2	3	4	5
	Evaluación de conocimientos, psicotécnico, psicológico y habilidades.					
4	¿Se evalúan los conocimientos y habilidades de los postulantes?	1	2	3	4	5
5	¿Se realizan pruebas psicológicas y psicotécnicas a los postulantes?	1	2	3	4	5
	Entrevista final					
6	¿La entrevista final lo realiza un equipo independiente y profesional?	1	2	3	4	5
Dimensión: Capacitación del personal						
	Identificar las necesidades de capacitación					
7	¿Se realiza diagnósticos sobre las necesidades de capacitación al personal en sus respectivas áreas?	1	2	3	4	5
	Alinear la capacitación a los objetivos organizacionales					
8	¿Considera usted que las capacitaciones programadas están alineadas a cada objetivo organizacional por áreas?	1	2	3	4	5
	Presupuesto para las capacitaciones					
9	¿Considera usted que el presupuesto para realizar las capacitaciones al personal garantiza buenas capacitaciones?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que anualmente se realizan suficientes capacitaciones?	1	2	3	4	5
	Monitoreo de los resultados de la capacitación					

11	¿Se hace seguimiento de los resultados de las capacitaciones para medir su efectividad?	1	2	3	4	5
12	¿Si los resultados de las capacitaciones no son buenos, se refuerzas estas capacitaciones?	1	2	3	4	5
Dimensión: Gestión del rendimiento						
Evaluación del personal						
13	¿Se realiza continuamente la evaluación del personal por los respectivos jefes?	1	2	3	4	5
14	¿Las evaluaciones del personal son profesionales, basadas en la meritocracia y no subjetivas?	1	2	3	4	5
Valorar el desempeño						
15	¿Existen premios económicos por buenos desempeños?	1	2	3	4	5
16	¿Se hace público reconocimiento de los buenos desempeños?	1	2	3	4	5
Desarrollo del personal						
17	¿Considera que la empresa se interesa por desarrollar su carrera?	1	2	3	4	5
18	¿Recibe algún tipo de apoyo de parte de la empresa si desea asistir a cursos o capacitaciones?	1	2	3	4	5



Cuestionario sobre Desempeño laboral

Señores trabajadores de EPS Chavín S.A. Huaraz:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para el desarrollo de la tesis titulada “**Gestión de personal y desempeño laboral en la EPS Chavín S.A. Huaraz, abril 2021 - marzo 2022**”, por lo que se requiere de la información que usted pueda proporcionar.

Información socio demográfica:

1. Género

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41– 50

3. Grado de Instrucción

- f) Primaria Completa.
- a) Secundaria Completa.
- b) Técnico Superior.
- c) Universitaria.
- d) Postgrado.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de preguntas, las cuales según su opinión debe marcar con X en los casilleros de acuerdo con la escala de criterios.

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



Desempeño laboral						
Dimensión: Rendimiento en la tarea						
	Dedicación de tiempo y esfuerzo					
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	1	2	3	4	5
	Enfrentar desafíos					
2	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes	1	2	3	4	5
	Actualización de conocimientos					
3	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	1	2	3	4	5
Dimensión: Comportamientos contraproducentes						
	Sobre dimensionar los problemas					
4	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	1	2	3	4	5
	Enfocarse en las cosas negativas					
5	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	1	2	3	4	5
	Comentar aspectos negativos de la empresa					
6	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.	1	2	3	4	5
Dimensión: Rendimiento en el contexto						
	Planificar las tareas					
7	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	1	2	3	4	5
	Participar en reuniones					
8	Participé activamente de las reuniones laborales	1	2	3	4	5
	Mantener las habilidades					
9	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	1	2	3	4	5

Anexo 03: Base de datos

DIMENSIONES	SELECCIÓN DEL PERSONAL						CAPACIDAD DEL PERSONAL						GESTIÓN DEL RENDIMIENTO					
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18
1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
3	1	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	1
5	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1
6	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2
7	1	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	1	1
8	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2
9	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
10	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2
11	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2
12	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3
13	1	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1
14	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	2	3	1	2	2	1
15	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	1
16	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1
17	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2
18	1	1	2	3	3	2	2	1	3	1	2	1	2	1	3	3	3	2
19	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1
20	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
21	3	1	2	2	3	4	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1
22	2	2	1	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
23	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3
24	1	2	1	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
25	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2
26	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1
27	1	1	3	4	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2
28	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
29	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1
30	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3
31	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2
32	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2
33	1	2	2	4	3	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
34	2	1	1	2	3	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2
35	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
36	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	1
37	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
38	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3
39	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1
40	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
42	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
43	1	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1
44	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	1
45	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1
46	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2
47	1	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	1	1
48	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2
49	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
50	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2
51	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2
52	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3
53	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1
54	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1
55	1	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	1
56	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1
57	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1
58	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	2
59	1	3	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1
60	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
61	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
62	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2
63	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	3	1	2
64	1	2	3	2	1	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3
65	1	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1
66	3	3	3	1	3	2	1	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1
67	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	1
68	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
69	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2
70	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2
71	2	2	2	3	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2
72	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	3	1	3	2	2	2	3	1
73	3	1	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	3	1
74	2	2	1	2	3	4	2	1	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2
75	1	3	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3
76	1	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
77	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	3	2
78	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1
79	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2
80	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2
81	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	1
82	3	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	3	3	2	3	2	2	3
83	2	2	2	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
84	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
85	1	2	2	1	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
86	2	1	1	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2
87	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2
88	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	1
89	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	3	2
90	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	1
91	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2
92	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	1
93	2	1	3	4	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2
94	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
95	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1
96	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3
97	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2
98	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2
99	1	2	2	4	3	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
100	2	1	1	2	3	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2



DIMENSIONES	RENDIMIENTO EN LA TAREA			COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCTENTES			RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	2	2	2	2	2	1	2	4	2
2	2	3	3	2	3	2	1	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	3	2	2	2	3	2	2	2
6	2	3	2	2	2	3	2	4	2
7	1	4	4	2	1	2	1	3	1
8	2	3	2	2	1	2	2	4	2
9	2	2	2	3	1	3	1	2	3
10	3	2	3	2	2	2	3	3	3
11	3	4	3	2	2	3	1	1	2
12	2	2	3	3	3	1	3	3	3
13	1	3	2	3	2	2	2	2	3
14	2	2	2	2	2	2	2	3	3
15	1	3	3	2	2	2	3	3	1
16	2	2	3	3	1	2	1	3	3
17	2	2	3	1	2	2	2	3	3
18	2	3	2	3	2	3	2	2	2
19	3	3	2	2	2	1	2	2	3
20	3	2	3	2	2	2	3	3	3
21	2	3	3	3	2	2	2	3	2
22	3	4	3	3	2	3	2	3	2
23	2	3	3	2	3	1	3	2	3
24	2	3	2	1	2	1	2	4	2
25	1	3	2	2	1	2	2	3	1
26	1	3	2	1	2	1	3	4	1
27	3	3	2	3	2	3	2	2	2
28	2	2	3	1	3	3	3	3	3
29	3	3	2	2	1	2	3	3	3
30	3	2	3	2	2	2	3	3	3
31	2	3	3	3	2	1	2	3	2
32	2	3	3	3	2	2	2	2	2
33	3	2	3	2	2	2	1	3	3
34	2	4	3	2	2	2	3	1	2
35	2	3	3	3	1	2	1	2	3
36	3	3	2	2	3	3	2	2	2
37	2	3	2	1	1	2	2	2	3
38	3	2	2	3	1	2	2	3	2
39	3	3	2	2	1	1	1	2	1
40	1	3	2	2	2	3	2	2	2
41	1	2	2	2	2	1	2	3	2
42	1	3	2	2	2	2	3	2	3
43	2	3	3	1	2	2	2	3	1
44	1	3	2	2	2	3	3	3	2
45	2	3	2	2	2	1	2	2	3
46	2	3	3	2	2	2	3	2	3
47	2	2	3	2	2	2	2	3	2
48	3	2	1	2	3	2	2	1	2
49	2	2	2	2	2	1	3	3	2
50	3	3	2	2	3	2	2	2	2
51	3	2	2	3	2	2	2	2	2
52	3	2	3	2	3	2	2	2	2
53	2	2	3	2	1	3	1	3	2
54	3	3	2	2	2	2	3	2	2
55	2	2	2	2	2	2	3	2	2
56	2	3	2	3	2	3	1	2	3
57	3	2	2	2	1	2	2	2	3
58	3	3	3	2	2	2	2	2	2
59	2	1	3	2	2	2	2	2	2
60	1	2	2	3	2	2	2	2	2
61	2	2	3	2	1	3	3	2	2
62	3	2	2	2	2	2	1	3	2
63	2	3	2	3	1	3	2	2	3
64	3	2	2	2	2	2	2	2	2
65	3	3	2	2	1	3	2	2	1
66	3	2	2	2	3	2	2	2	3
67	2	2	2	2	3	2	3	2	2
68	1	3	2	2	1	3	1	3	1
69	1	3	2	2	2	2	2	3	2
70	3	2	3	2	2	2	2	3	3
71	2	3	2	1	2	2	2	3	1
72	2	3	2	2	2	1	2	4	3
73	2	2	2	2	2	2	2	2	3
74	2	3	2	2	2	3	3	2	2
75	2	3	2	1	2	2	2	2	2
76	1	3	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	2	2	2	3	1	2	2
78	1	2	2	1	1	3	1	3	1
79	2	2	2	2	2	1	2	3	2
80	2	3	3	2	2	2	2	2	2
81	2	2	3	3	2	2	2	2	2
82	3	3	2	2	2	3	2	2	3
83	3	2	3	2	2	3	3	3	3
84	2	4	3	2	3	3	2	1	2
85	1	4	2	3	1	2	1	3	1
86	2	2	2	3	2	2	3	2	3
87	2	1	3	3	2	2	2	3	2
88	2	2	3	2	1	3	3	2	3
89	2	2	2	2	2	1	2	4	2
90	2	3	2	2	2	2	2	3	3
91	2	2	3	2	1	2	1	2	2
92	2	3	2	3	2	2	2	2	2
93	2	3	3	2	1	1	3	2	3
94	2	3	2	3	3	1	2	4	2
95	3	4	3	3	2	3	1	1	2
96	2	1	3	3	2	3	3	3	2
97	3	3	2	2	2	2	2	2	3
98	3	3	3	3	3	2	2	2	3
99	1	3	2	3	1	1	3	3	1
100	3	2	2	2	3	3	1	2	2

Anexo 04: Matrices de validación

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

1.1. Título de la investigación: GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.

1.2. Autor de la investigación : Daniela Yaneth Henostroza Inga

1.3. Nombre del Instrumento : Escala valorativa “Gestión del personal”

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

2.1. Apellidos y nombres: Natividad Cerna Juan Flavio

2.2. Título profesional: Ingeniero Industrial

2.3. Grado Académico: Doctor

2.4. Especialización o experiencia: Seguridad industrial

2.5. Institución donde labora: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

2.6. Cargo actual: Docente Universitario

2.7. Email: jnatividadc@unasam.edu.pe

2.8. Teléfono móvil: 948158993

2.9. Lugar y fecha: Huaraz, 22 de febrero del 2023

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.



- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

IV. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1. ¿Considera usted que se usan los medios apropiados para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?				x						x					x				x		
	2. ¿Considera usted que se hace la convocatoria con tiempo suficiente para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?					x				x					x						x	
	3. ¿Considera usted que la puntuación en la evaluación de las CV es justa y equitativa?					x				x					x						x	
	4. ¿Se evalúan los conocimientos y habilidades de los postulantes?					x					x				x						x	
	5. ¿Se realizan pruebas psicológicas y psicotécnicas a los postulantes?					x					x					x					x	

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	6. ¿La entrevista final lo realiza un equipo independiente y profesional?					X					X					X					X	
Capacitación del personal	7. ¿Se realiza diagnósticos sobre las necesidades de capacitación al personal en sus respectivas áreas?					X					X					X					X	
	8. ¿Considera usted que las capacitaciones programadas están alineadas a cada objetivo organizacional por áreas?					X					X					X					X	
	9. ¿Considera usted que el presupuesto para realizar las capacitaciones al personal garantiza buenas capacitaciones?				X						X					X					X	
	10. ¿Considera usted que anualmente se realizan suficientes capacitaciones?					X					X					X					X	
	11. ¿Se hace seguimiento de los resultados de las capacitaciones para medir su efectividad?					X					X					X					X	
	12. ¿Si los resultados de las capacitaciones no son buenos, se refuerzas estas capacitaciones?				X						X					X					X	

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gestión del rendimiento	13. ¿Se realiza continuamente la evaluación del personal por los respectivos jefes?					X					X					X					X	
	14. ¿Las evaluaciones del personal son profesionales, basadas en la meritocracia y no subjetivas?				X						X					X					X	
	15. ¿Existen premios económicos por buenos desempeños?					X					X					X					X	
	16. ¿Se hace público reconocimiento de los buenos desempeños?					X					X					X					X	
	17. ¿Considera que la empresa se interesa por desarrollar su carrera?				X						X					X					X	
	18. ¿Recibe algún tipo de apoyo de parte de la empresa si desea asistir a cursos o capacitaciones?				X						X					X					X	

V. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



Apellidos y Nombres: Natividad Cerna Juan Flavio
DNI N°: 31671895

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)



I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

1.1. Título de la investigación: GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.

1.2. Autores de la investigación : Daniela Yaneth Henostroza Inga

1.3. Nombre del Instrumento : Escala valorativa “Desempeño Laboral”

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.10. Apellidos y nombres:** Natividad Cerna Juan Flavio
- 2.11. Título profesional:** Ingeniero Industrial
- 2.12. Grado Académico:** Doctor
- 2.13. Especialización o experiencia:** Seguridad Industrial
- 2.14. Institución donde labora:** Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
- 2.15. Cargo actual:** Docente Universitario
- 2.16. Email:** jnatividadc@unasam.edu.pe
- 2.17. Teléfono móvil:** 948158993
- 2.18. Lugar y fecha:** Huaraz, 22 de febrero del 2023

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.



- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
----------------	---------------	------------	----------	--------------

IV. DIMENSIONES E ÍTEMS


DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Rendimiento en la tarea	1. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.				x						x					x				x			
	2. Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes					x				x					x					x			
	3. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados				x						x					x					x		
Comportamientos contraproducentes	4. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo				x					x					x						x		
	5. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas				x					x					x						x		
	6. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.					x				x					x						x		
Rendimiento en el contexto	7. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.				x						x					x						x	

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	8. Participé activamente de las reuniones laborales					x					x					x					x	
	9. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					x					x					x					x	

V. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()


 Apellidos y Nombres: Natividad Cerna Juan Flavio
 DNI N°: 31671895



REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

VI. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.4. **Título de la investigación:** GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.
- 1.5. **Autor de la investigación** : Daniela Yaneth Henostroza Inga
- 1.6. **Nombre del Instrumento** : Escala valorativa “Gestión del personal”

VII. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.19. **Apellidos y nombres:** Mantilla Flores, Jorge Luis
- 2.20. **Título profesional:** Ingeniero Industrial
- 2.21. **Grado Académico:** Maestro en Ingeniería Industrial, Mención: Gerencia de Operaciones
- 2.22. **Especialización o experiencia:** Mejora de procesos, Aseguramiento y gestión de la calidad, Recursos Humanos
- 2.23. **Institución donde labora:** UNASAM
- 2.24. **Cargo actual:** Docente
- 2.25. **Email:** jmantillaf@unasam.edu.pe
- 2.26. **Teléfono móvil:** +51 943616266
- 2.27. **Lugar y fecha:** Huaraz, 21 de febrero del 2023

VIII. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.



- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

6. Muy deficiente	7. Deficiente	8. Regular	9. Bueno	10. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	---------------

IX. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Selección del personal	19. ¿Considera usted que se usan los medios apropiados para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?					X					X					X					X	
	20. ¿Considera usted que se hace la convocatoria con tiempo suficiente para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?					X					X					X					X	
	21. ¿Considera usted que la puntuación en la evaluación de las CV es justa y equitativa?				X						X					X					X	
	22. ¿Se evalúan los conocimientos y habilidades de los postulantes?					X					X					X					X	
	23. ¿Se realizan pruebas psicológicas y psicotécnicas a los postulantes?				X						X					X					X	
	24. ¿La entrevista final lo realiza un equipo independiente y profesional?					X					X					X					X	



DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Capacitación del personal	25. ¿Se realiza diagnósticos sobre las necesidades de capacitación al personal en sus respectivas áreas?					X					X					X					X	
	26. ¿Considera usted que las capacitaciones programadas están alineadas a cada objetivo organizacional por áreas?					X					X					X					X	
	27. ¿Considera usted que el presupuesto para realizar las capacitaciones al personal garantiza buenas capacitaciones?					X					X					X					X	
	28. ¿Considera usted que anualmente se realizan suficientes capacitaciones?					X					X					X					X	
	29. ¿Se hace seguimiento de los resultados de las capacitaciones para medir su efectividad?					X					X					X					X	
	30. ¿Si los resultados de las capacitaciones no son buenos, se refuerzas estas capacitaciones?					X					X					X					X	
Gestión del rendimiento	31. ¿Se realiza continuamente la evaluación del personal por los respectivos jefes?					X					X					X					X	
	32. ¿Las evaluaciones del personal son profesionales, basadas en					X					X					X					X	



DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	la meritocracia y no subjetivas?																					
	33. ¿Existen premios económicos por buenos desempeños?				X						X					X					X	
	34. ¿Se hace público reconocimiento de los buenos desempeños?				X						X				X						X	
	35. ¿Considera que la empresa se interesa por desarrollar su carrera?				X						X				X						X	
	36. ¿Recibe algún tipo de apoyo de parte de la empresa si desea asistir a cursos o capacitaciones?				X						X				X			X				

X. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento ()

No autorizo la aplicación del instrumento ()



Mantilla Flores Jorge Luis

DNI N°: 32738332

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

VI. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

6.1. Título de la investigación: GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.



6.2. Autores de la investigación : Daniela Yaneth Henostroza Inga

6.3. Nombre del Instrumento : Escala valorativa “Desempeño Laboral”

VII. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.28. **Apellidos y nombres:** Mantilla Flores, Jorge Luis
- 2.29. **Título profesional:** Ingeniero Industrial
- 2.30. **Grado Académico:** Maestro en Ingeniería Industrial, Mención: Gerencia de Operaciones
- 2.31. **Especialización o experiencia:** Mejora de procesos, Gestión y aseguramiento de la calidad, Recursos Humanos
- 2.32. **Institución donde labora:** UNASAM
- 2.33. **Cargo actual:** Docente
- 2.34. **Email:** jmantillaf@unasam.edu.pe
- 2.35. **Teléfono móvil:** +51 943616266
- 2.36. **Lugar y fecha:** Huaraz, 21 de febrero del 2023

VIII. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

Muy deficiente	7. Deficiente	8. Regular	9. Bueno	10. Excelente
----------------	---------------	------------	----------	---------------



IX. DIMENSIONES E ÍTEMS

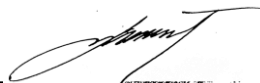
DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Rendimiento en la tarea	10. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.					X					X					X			X			
	11. Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes					X					X					X					X	
	12. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					X					X					X	X					
Comportamientos contraproducentes	13. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					X					X					X					X	
	14. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					X					X					X				X		
	15. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.					X					X					X					X	
Rendimiento en el contexto	16. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.					X					X					X			X			
	17. Participé activamente de las reuniones laborales					X					X					X					X	

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	18. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					X					X					X					X	

X. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



Mantilla Flores Jorge Luis

DNI N°: 32738332



REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

XI. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

1.7. Título de la investigación: GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.

1.8. Autor de la investigación : Daniela Yaneth Henostroza Inga

1.9. Nombre del Instrumento : Escala valorativa “Gestión del personal”

XII. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

2.37. Apellidos y nombres: Solórzano Lirio Lisset

2.38. Título profesional: Ingeniera Industrial

2.39. Grado Académico: Maestro

2.40. Especialización o experiencia: Aseguramiento y mejora de la gestión de calidad y recursos humanos.

2.41. Institución donde labora: UNASAM

2.42. Cargo actual: Docente Universitario

2.43. Email: lsolorzanol@unasam.edu.pe

2.44. Teléfono móvil: 943034524

2.45. Lugar y fecha: Huaraz, 22 de febrero del 2023

XIII. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.



- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

11. deficiente	Muy	12. Deficiente	13. Regular	14. Bueno	15. Excelente
----------------	-----	----------------	-------------	-----------	---------------

XIV. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Selección del personal	37. ¿Considera usted que se usan los medios apropiados para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?				X						X					X					X	
	38. ¿Considera usted que se hace la convocatoria con tiempo suficiente para considerar que la convocatoria busca atraer a los mejores profesionales para el puesto?					X					X					X					X	
	39. ¿Considera usted que la puntuación en la evaluación de las CV es justa y equitativa?				X						X					X					X	
	40. ¿Se evalúan los conocimientos y habilidades de los postulantes?				X						X					X					X	
	41. ¿Se realizan pruebas psicológicas y psicotécnicas a los postulantes?					X					X					X					X	
	42. ¿La entrevista final lo realiza un equipo independiente y profesional?					X					X					X					X	



DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Capacitación del personal	43. ¿Se realiza diagnósticos sobre las necesidades de capacitación al personal en sus respectivas áreas?					X					X					X					X	
	44. ¿Considera usted que las capacitaciones programadas están alineadas a cada objetivo organizacional por áreas?				X						X				X						X	
	45. ¿Considera usted que el presupuesto para realizar las capacitaciones al personal garantiza buenas capacitaciones?					X				X						X					X	
	46. ¿Considera usted que anualmente se realizan suficientes capacitaciones?				X						X					X					X	
	47. ¿Se hace seguimiento de los resultados de las capacitaciones para medir su efectividad?					X				X					X						X	
	48. ¿Si los resultados de las capacitaciones no son buenos, se refuerzas estas capacitaciones?				X						X				X						X	
Gestión del rendimiento	49. ¿Se realiza continuamente la evaluación del personal por los respectivos jefes?					X					X				X					X		
	50. ¿Las evaluaciones del personal son profesionales, basadas en					X					X				X					X		



DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	la meritocracia y no subjetivas?																					
	51. ¿Existen premios económicos por buenos desempeños?				X					X						X				X		
	52. ¿Se hace público reconocimiento de los buenos desempeños?				X					X						X					X	
	53. ¿Considera que la empresa se interesa por desarrollar su carrera?				X					X						X				X		
	54. ¿Recibe algún tipo de apoyo de parte de la empresa si desea asistir a cursos o capacitaciones?					X				X						X					X	

XV. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



Apellidos y Nombres: Mg. Lisset Solórzano Lirio
DNI N°: 42016089

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

XI. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO



11.1. Título de la investigación: GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EPS CHAVIN S.A. HUARAZ, ABRIL 2021 - MARZO 2022.

11.2. Autores de la investigación : Daniela Yaneth Henostroza Inga

11.3. Nombre del Instrumento : Escala valorativa “Desempeño Laboral”

XII. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

2.46. Apellidos y nombres: Solórzano Lirio Lisset

2.47. Título profesional: Ingeniera Industrial

2.48. Grado Académico: Maestro

2.49. Especialización o experiencia: Aseguramiento y mejora de la gestión de la calidad y recursos humanos

2.50. Institución donde labora: UNASAM

2.51. Cargo actual: Docente Universitario

2.52. Email: lsolorzanol@unasam.edu.pe

2.53. Teléfono móvil: 943034524

2.54. Lugar y fecha: Huaraz, 22 de febrero del 2023

XIII. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.



La escala de evaluación es:

11. Muy deficiente	12. Deficiente	13. Regular	14. Bueno	15. Excelente
--------------------	----------------	-------------	-----------	---------------

XIV. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Rendimiento en la tarea	19. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.					X					X					X					X	
	20. Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes				X						X			X						X		
	21. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados				X				X					X					X			
Comportamientos contraproducentes	22. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo			X					X					X					X			
	23. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas				X				X					X					X			
	24. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.				X				X					X					X			
Rendimiento en el contexto	25. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.			X					X					X					X			
	26. Participé activamente de las reuniones laborales				X				X					X					X			



DIMENSIONES	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	27. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas				X						X				X						X	

XV. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



Apellidos y Nombres: Mg. Lisset Solórzano Lirio
 DNI N°: 42016089



Anexo 05: Panel fotográfico







