



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

La propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Carhuanambo Pérez, Kevin Mailer ([orcid.org/0000-0002-8996-3836](https://orcid.org/0000-0002-8996-3836))

**ASESOR:**

Dr. Álvarez Torres, Freddy Moisés ([orcid.org/0000-0002-2268-4082](https://orcid.org/0000-0002-2268-4082))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía

TRUJILLO – PERÚ

2022

## DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi mamá, que siempre me acompañó en este proceso de superación constante y quien nunca se rindió hasta verme crecer.

A Mercedes Pérez Carrasco, mi mamá y mejor amiga del alma, que a pesar de todas las circunstancias de la vida me demostró que el éxito está en el deseo de superación de uno mismo.

A Bartolomé y Lucila, mis segundos padres, que desde pequeño me ensaaron el valor de la humildad y la dedicación constante para ser mejor día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiarme por el camino de paz y de bien.

A mi madre, que siempre trabajó sin cesar para ser un profesional de bien y de valores, que gracias a su experiencia y deseo de superación, nunca se rindió por verme cumplir mis sueños.

A mi familia por apoyarme durante todo el proceso de mi formación, que de alguna u otra manera me aconsejaron para afrontarlo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de Investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Variables y Operacionalización.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Población, muestra y muestreo .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>17</b>
<b>3.5. Procedimientos .....</b>	<b>19</b>
<b>3.6. Método de Análisis de Datos.....</b>	<b>23</b>
<b>3.7. Aspectos Éticos .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Resultado de Coeficiente Alfa de Cronbach Variable PVE</i> .....	18
<b>Tabla 2:</b> <i>Resultado de Coeficiente Alfa de Cronbach Variable Mejora Continua</i> ..	19
<b>Tabla 3:</b> <i>Rango de Niveles de la Variable 1</i> .....	21
<b>Tabla 4:</b> <i>Rango de Niveles de la Variable 2</i> .....	21
<b>Tabla 5:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Recompensa</i> .....	21
<b>Tabla 6:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Capacitaciones</i> .....	21
<b>Tabla 7:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Satisfacción Laboral</i> .....	22
<b>Tabla 8:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Desarrollo de Competencias</i> .....	22
<b>Tabla 9:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Crecimiento Profesional</i> .....	22
<b>Tabla 10:</b> <i>Rango de Niveles de la Dimensión Coach Laboral</i> .....	22
<b>Tabla 11:</b> <i>Rango de Niveles de los Indicadores en Estudio</i> .....	23
<b>Tabla 12:</b> <i>Tabla de Normalidad de las Variables</i> .....	23
<b>Tabla 13:</b> <i>Nivel de la Propuesta de Valor al Empleado del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022</i> .....	26
<b>Tabla 14:</b> <i>Nivel de la Mejora Continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022</i> .....	26
<b>Tabla 15:</b> <i>Correlación de la variable independiente y la variable dependiente</i> .....	27
<b>Tabla 16:</b> <i>Correlación de la variable independiente y la dimensión Desarrollo de Competencias</i> .....	28
<b>Tabla 17:</b> <i>Correlación de la variable independiente y la dimensión Crecimiento Profesional</i> .....	29
<b>Tabla 18:</b> <i>Correlación de la variable independiente y la dimensión Coach Laboral</i> .....	30
<b>Tabla 19:</b> <i>Correlación de la dimensión Recompensas y la variable dependiente</i> ..	30
<b>Tabla 20:</b> <i>Correlación de la dimensión Capacitaciones y la variable dependiente</i> ..	31
<b>Tabla 21:</b> <i>Correlación de la dimensión Satisfacción Laboral y la variable dependiente</i> .....	32

## RESUMEN

En la era digital, nuevas formas de gestión de la fuerza laboral se han ido implementando para retener el talento humano, más aún si se habla de valorar al empleado con propuestas emocionales que contribuyan con su crecimiento profesional. La presente investigación tuvo como objetivo, conocer la relación que existe entre la Propuesta de Valor al Empleado y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, en el año 2022. Es básica correlacional, pues pretende estudiar y analizar el grado de vinculación entre las variables, de enfoque cuantitativo que estimó la ocurrencia de la correlación de los fenómenos. Por otro lado, presenta un diseño transversal no experimental, donde el instrumento se aplicó en un solo momento. La población se conformó por 120 trabajadores administrativos de la entidad y se trabajó con un muestreo probabilístico estratificado. Se utilizó una encuesta en escala de Likert como técnica de recopilación de datos, conformada por 60 preguntas agrupándose en intervalos, teniendo como resultado el valor de 0.699 superior al valor (0.05) concluyendo que no existe relación entre la Propuesta de Valor al Empleado y la Mejora Continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, en el año 2022.

**Palabras Clave:** Propuesta de Valor al empleado (PVE), mejora continua, fuerza laboral, remuneraciones, compensaciones, coach laboral, crecimiento profesional.

## **ABSTRACT**

In the digital age, new forms of workforce management have been implemented to retain human talent, even more so when it comes to valuing the employee with emotional proposals that contribute to their professional growth. The objective of this research was to know the relationship that exists between the Employee Value Proposal and the continuous improvement of the administrative staff of the Cajamarca Regional Teaching Hospital, in the year 2022. It is basic correlational, since it intends to study and analyze the degree of linkage between the variables, with a quantitative approach that estimated the occurrence of the consequences of the phenomena. On the other hand, it presents a non-experimental cross-sectional design, where the instrument was applied in a single moment. The population was made up of 120 administrative workers of the entity and a stratified probabilistic test was used. A Likert scale survey was obtained as a data collection technique, made up of 60 questions grouped in intervals, resulting in a value of 0.699 higher than the value (0.05), concluding that there is no relationship between the Employee Value Proposition and the Continuous improvement of the administrative staff of the Regional Teaching Hospital of Cajamarca, in the year 2022.

**Keywords:** Employee Value Proposal (PVE), continuous improvement, workforce, wages, compensation, job coach, professional growth.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años, las entidades públicas han ido implementando algunas herramientas de gestión que les conlleven a ejecutar sus actividades de manera efectiva, teniendo en cuenta ciertas medidas de los sectores privados, más aún si afrontan una crisis que sacan de las casillas a la alta dirección. En Europa, específicamente en Barcelona – España, la sostenibilidad de los sistemas gubernamentales se ha enfocado en que los cambios sean gestionados en la cultura de la propia organización. Cuanto mayor es la organización, mayor es el involucramiento del personal en el cambio y se requiere el compromiso de todos los mandos organizacionales (López, 2018). Tal es así que, en Europa la gestión y la gobernabilidad es muy efectiva, todos los servidores públicos no solo logran identificar el propósito institucional, sino que día a día van adquiriendo más conocimiento para la mejora de sus actividades.

En un estudio del 2017 realizado en Ecuador, las calidades de los procesos hospitalarios solo tuvieron un 56% de aprobación de toda su población, teniendo como punto de quiebre al proceso de atención de usuarios en la mayoría de entidades de salud públicas (Mendoza & Arbeláez, 2017). Sin embargo, las Organizaciones chilenas sea cual sea el rubro y el sector, la alta dirección es quien introduce estrategias corporativas generando apoyo y dirección hacia los trabajadores de la mano de los gerentes de nivel medio. En consecuencia, para lograr una mejora continua en las organizaciones, todos los servidores de la pirámide jerárquica de la gestión deberán trabajar en equipo, identificando posibles cuellos de botella para mejorarlos posteriormente (Valdebenito, 2016).

Según el Informe Anual del Consejo Privado de Competitividad “Índice Regional de Gestión Pública” menciona que sólo 12 regiones efectuaron una gestión adecuada de los procesos enfocados a sus objetivos estratégicos y así contribuir con su crecimiento. Por otro lado, solo 4 regiones presentaron un retroceso por un inadecuado manejo de la gestión pública tanto regional y local, como Moquegua y Arequipa (Anexo 01).

La mejora en la gestión pública está enfocada en los pilares de Salud, Educación y Conectividad. Para el sector salud, alrededor de 24 regiones mostraron mejoras en gestión respecto al 2018. Para Ramos Carrión y Jorge Carmelo (2018)

mencionan que: Todo Resultado que tenga como base a la Mejora Continua, permitirá determinar si la gestión de los recursos contribuyen con los objetivos estratégicos relacionados con la satisfacción de todos los involucrados internos y externos.

Colina (2020) menciona que a través del conocimiento, se busca corregir errores para fortalecer e implementar objetivos y políticas innovadoras que proporcionen soluciones diferentes. Por su parte, Quiroz (2018) hace referencia que la PVE está relacionada con la parte emocional que hace de las organizaciones ser únicas y es la parte emocional que está relacionada estrechamente con la motivación laboral; el estar motivado no solo es cuestión de recibir reconocimientos constantes al esfuerzo, sino el de querer mejorar día a día en beneficio de la organización.

Según lo mencionado anteriormente, según el contexto del Hospital Regional Docente de Cajamarca, conocido en adelante por las siglas HRDC, se planteó el problema general: ¿Qué relación existe entre la propuesta de Valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022? Tal es así que, surgieron diversos problemas específicos descritos a continuación: ¿Qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022?, ¿Qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo en HRDC en el año 2022?, ¿Qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022?, ¿Qué relación existe entre las recompensas y la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022?, ¿Qué relación existe entre las capacitaciones y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022? Y ¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022?

Los motivos de la investigación se centran en los hechos que viene afrontando la entidad, donde existe una serie de incidentes relacionados a la gestión efectiva del talento humano donde los trabajadores afirman que no se sienten valorados generando así una carencia del compromiso institucional y un estancamiento en su formación continua.

La presente investigación tiene como objetivo general: Identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022. Así como 06 objetivos específicos descritos a continuación: Conocer qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, analizar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, analizar qué relación existe entre las recompensas y la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, interpretar qué relación existe entre las capacitaciones y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022 e identificar qué relación existe entre la satisfacción laboral y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022.

Por su parte, el autor propuso la hipótesis siguiente: Existe una alta relación entre la propuesta de valor al empleado y mejora continua en el personal administrativo en el HRDC en el año 2022. Seguido de hipótesis específicas (HE) en función a los objetivos ya antes mencionados. HE1: La propuesta de valor al empleado presenta una relación alta con el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, HE2: La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativamente alta con el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022. HE3: La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativamente alta con el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022. HE4: Las recompensas tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022. HE5: Las capacitaciones tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022. HE6: La satisfacción laboral presenta una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Según lo mencionado anteriormente, a continuación se presentan artículos científicos que fueron revisados sistemáticamente por el autor y que se tomaron en cuenta como referencia para el desarrollo alineado de la presente investigación, que de alguna u otra manera despertaron el interés por identificar y analizar la correlación entre las variables Propuestas de Valor al Empleado y Mejora Continua:, a nivel internacional se consideró a:

Hernández, Martínez, Monagas & Gómez (2021) en su investigación denominada: *“La Mejora Continua y la formación de los Médicos en la Facultad Manuel Fajardo de la Habana”* tuvo por objetivo evaluar el estado de la facultad antes mencionada para el desarrollo del proceso de autoevaluación de los internos enfocándose en la mejora continua, dicha investigación presenta un corte transversal y es de carácter descriptivo, teniendo así como resultado que la calidad de formación entre profesores y estudiantes de la facultad tuvo una percepción diferente, donde más del 20% se encuentra insatisfecho con la preparación del personal no docente y administrativo, mientras que un 30% considera que el personal docente no está del todo calificado para las enseñanzas en medicina y para que estos puedan aplicarlas en un centro de salud, tal es así que, la preparación del personal está directamente relacionado a la formación de los nuevos ingresantes y/o quienes están en proceso de aprendizaje.

Por su parte, Suárez B. (2007) en su tesis doctoral *“La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública: Un estudio en los Ayuntamientos de España”* presenta un enfoque longitudinal y otro retrospectivo, de carácter descriptivo, teniendo como objetivos principal aumentar la comprensión de la sostenibilidad de la Mejora continua de Procesos en la gestión pública de dicha localidad, enfocándose a su vez, en la preparación actualizada del personal, llegando a la conclusión que la mejora continua avanza a medida que la experiencia en el uso de la misma aumenta, si no existe experiencia en el control de la mejora continua, simplemente las entidades públicas quedan estancadas. Sin embargo, la mejora continua adaptada a la formación del personal no muestra mucha relación, debido a que el enfoque data de uno mismo, que si bien es cierto, el trabajador se

siente influenciado por sus líderes, la decisión de mejorar recae en cada trabajador para realizar efectivamente sus actividades.

Valdebenito (2017) en su tesis *“Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener el Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total”* de carácter causal explicativo y con un enfoque transversal, tuvo por objetivo principal investigar y analizar sobre cómo se lleva a cabo una PVE y cómo este puede aportar y complementar la estrategia organizacional en una entidad, llegando a la conclusión que más del 70% de trabajadores presentan un descontento social en la PVE, además aluden que es necesario que se fortalezca estos aspectos para que puedan cumplir con sus actividades en los plazos que se establezcan y así ser más eficientes, sin embargo, varios de estos han ido capacitándose por su cuenta con el afán de mejorar como personas y de manera profesional.

En cuanto a antecedentes nacionales encontrados por el autor, Díaz C. (2020) en su investigación *“Procesos de mejora a la gestión de la tesorería en el marco de la política nacional de modernización en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: análisis del periodo 2014-2017”* presenta un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo y tuvo por objetivo analizar la mejora de procesos de la gestión teniendo en cuenta la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, llegando a la conclusión que la mejora continua enfocada en la gestión de procesos eficientes y en relación al personal permiten asegurar el desarrollo de procesos de calidad, así como mejorar significativamente el desempeño de los trabajadores, que se ven reflejados en la calidad de atención y en la ejecución de proyectos públicos destinados para el bienestar de la ciudadanía gracias a su involucramiento y compromiso.

Mamani (2021) en una investigación que realizó, titulada *“Gestión de Compensaciones y Desempeño laboral en Contexto de Pandemia de un Organismo del Estado Peruano, 2020-2021”* de tipo básica con un diseño no experimental, y un corte transversal de enfoque cuantitativo; concluye que no existe una relación importante entre las variables, pues más allá de contar con una propuesta de valor al empleado enfocado en las compensaciones, los trabajadores consideran que es mejor contar con un clima organizacional efectivo en tiempos de crisis para cumplir con sus actividades de manera eficiente.

Otra investigación relevante es la de Fullita (2020) *“Propuesta de valor al empleado para una empresa del sector turismo”* y tuvo como objetivo plantear mejoras para fomentar la atracción efectiva, la retención de personal, satisfacción del colaborador así como el fortalecimiento de su compromiso y desempeño, tomando en cuenta a la PVE como una ventaja competitiva, dicha investigación presenta un alcance descriptivo y se llegó a la conclusión que la remuneración sea monetaria o no, es de vital importancia para que exista un compromiso institucional, pues crea mejores oportunidades de desarrollo a sus trabajadores y hace que la entidad refuerce su marca empleadora relacionada al liderazgo, cultura empresarial, entre otros aspectos.

Para el desarrollo de los antecedentes regionales, el autor se centra en el análisis sistemático de diversos artículos científicos de la región Cajamarca y son estos los más relevantes, dado que, la región se encuentra en crecimiento y está apostando por la investigación y desarrollo. Sin embargo, en lo referente a las variables de estudio, se han identificado algunas investigaciones como:

Para Castillejos J. (2018) en su investigación que lleva por nombre *“La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016”* guarda un enfoque de carácter cuantitativo con un nivel correlacional, y concluye que los trabajadores de dicho complejo se encuentran desmotivados por algunos factores (compensación monetaria y no monetaria, clima organizacional, capacitaciones, etc), y existe una relación positiva directa entre la motivación que recibe cada colaborador y la satisfacción laboral presente en la actitud de cada uno de ellos, dado que mientras más motivación reciben, su satisfacción y su rendimiento aumentan considerablemente, así como el deseo motivacional; por otro lado, esta motivación varía según las necesidades de los trabajadores ya sean personales o profesionales.

En cuanto a Anyaypoma & Hoyos (2017) en su investigación que lleva por título *“Propuesta de mejora del proceso de control de asistencia del personal para optimizar la gestión administrativa en la unidad territorial Cajamarca del programa nacional de apoyo directo a los más pobres – Juntos”* es de carácter aplicativo y tuvo como objetivo proponer la creación y desarrollo de procedimientos como un plan de acompañamiento al colaborador y la organización efectiva de un área

determinada de tal entidad, con la finalidad de identificar procesos claves como: reportes oportunos y efectivos, así como toda información compartida que permita el desarrollo de actividades efectivas. Tal propuesta a la fecha tuvo gran impacto y ha logrado generar una mejora continua laboral en los colaboradores, sin embargo, para su desarrollo personal, es necesario trabajar en metas con propósito.

Para Tirado R. (2018) en su investigación *“La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de construcción civil de la provincia de Cajabamba, 2018”* de enfoque cualitativo y tipo correlacional, tuvo como objetivo establecer la influencia entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo un resultado de Somers de 0.843 y Pearson r de 0.943, es decir que, la motivación presenta una influencia directamente positiva y significativa en el desempeño laboral, esta motivación es cambiante en los trabajadores según sus necesidades, valores sociales y capacidad individual, tal es así que el valor a los empleados hace que su desempeño sea el más satisfactorio posible, así como la mejora de sus habilidades y competencias para el trabajo.

Como antecedentes locales, en la ciudad de Cajamarca, existen diversas investigaciones en las entidades del sector pública, sin embargo, las investigaciones que más han tomado realce es la entidad del Hospital Regional Docente de Cajamarca relacionadas a la gestión del talento humano, tal es así que, el autor tomó en consideración algunas relevantes como:

Llaque Q. (2018) en su investigación *“La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017”* de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, tuvo por objetivo determinar de qué manera la PVE influye en la Motivación de los colaboradores, teniendo como resultado tras la aplicación de el Alpha de Cronbach de 84.96% en la Propuesta de Valor al Empleado y 81.76% relacionado a la Motivación y concluyendo que la PVE influye significativamente en la Motivación organizacional de los colaboradores.

Para Angulo E. (2017) en su investigación *“Impacto de un programa de mejora continua en el área de recursos humanos, sobre los costos directos de la empresa IGC SRL – 2017”* de carácter aplicativo y cuantitativo, cuyo objetivo fue determinar

el impacto de un Programa de Mejora Continua, en el Área de Recursos Humanos, tal es así que se determinó que la empresa no realiza capacitaciones según las necesidades, mucho menos existe esta motivación intrínseca y extrínseca que debería, tal es así que tras la aplicación del programa como PVE, este genera un mayor compromiso laboral por parte de los trabajadores de la organización, aumentando así su rendimiento y su desempeño a través del uso y cuidado de los equipos e influye de manera indirecta y significativa en la mejora de sí mismos en cuanto a lo profesional y personal.

Verástegui L. (2018) en su tesis *“Diseño de la metodología del ciclo de deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT cajamarca”* de tipo correlacional, tuvo por objetivo diseñar e implementar la mejora continua en el Departamento de Registro y Orientación a través de la metodología PVHA, llegando a la conclusión que este diseño se relaciona e influye directamente en el nivel de servicio al usuario, pues tras su gestión de manera eficiente se obtienen avances significativos en los procesos, las relaciones del personal y los procedimientos administrativos finales de la institución. Cabe recalcar que, para que los procesos funcionales es necesario contar con el personal idóneo y capacitado, pues la mejora continua no solo se da en los procesos sino también en el work force.

Por último, Cruzado R. (2021, p. 15) en su investigación *“Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina general de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020”* cuenta con un nivel exploratorio descriptivo correlacional y un diseño no experimental, tiene por objetivo evaluar la relación de la motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina en mención, determinando que la motivación presenta relación directa y positiva en el desempeño laboral del personal ( $Rho= 0,524$ ;  $p<0,05$ ); tal es así que, a medida que la motivación aumente y sea más significativa en los trabajadores, el desempeño laboral aumenta, sin embargo, el arquetipo del deseo de superación personal y profesional dependerá de sí mismo.

Para el desarrollo y elaboración de las variables (PVE y Mejora Continua) en estudio, se consideró ciertas teorías que dan realce a la investigación, tal es así que para la variable Propuesta del valor al empleado existen dos teorías relevantes, una de ellas es la propuesta por Pankaj Ghemawat, CEO en recursos humanos:

Ghemawat (2010, p. 6) en su artículo “Encuentre su estrategia para el nuevo entorno” menciona que: A medida que las normas y esquemas operacionales en aprendizaje e innovación empiecen a reflejar nuevas oportunidades y limitaciones, también lo harán las normas sobre talento y estructura organizacional. Por otro lado, la teoría de los factores motivacionales de Herzberg (2011, p. 15) menciona que, la motivación de los trabajadores es la propuesta de valor al empleado. Herzberg determinó que existen 2 factores determinantes en la motivación de los trabajadores. *Factores motivadores*: Determinan el nivel de satisfacción de los trabajadores en sus labores y se relacionan con: Logros, responsabilidades, reconocimientos, promociones, crecimiento, entre otros), mueven el crecimiento individual. *Factores de Higiene*: Se relacionan al contexto del trabajo y hacen referencia al ambiente laboral, remuneraciones, relaciones sociales, plan estratégico, entre otros. Herzberg menciona que: *"el trabajo puede ser una situación desagradable y para lograr que esto cambie, es necesario premiar, motivar e incentivar salarialmente al colaborador"*

Chiavenato (2008, p. 277) por su parte, menciona que: Las recompensas están clasificadas en financieras y extrafinancieras, donde la primera se divide en recompensa financiera directa que consiste en la retribución o remuneración que cada trabajador percibe ya sean salarios, bonos o comisiones. La *recompensa financiera indirecta*, es la remuneración que es percibida de las cláusulas de un contrato. Por otro lado, las *recompensas extrafinancieras* es el factor más dominante a la hora de retener el talento, pues es aquí donde los empleadores dan nuevas oportunidades de desarrollo, reconocimientos, autoestima, calidad de vida, promociones, autonomía entre otros elementos que contribuyen a la formación y crecimiento de sus trabajadores (Anexo 02)

Por otro lado, se describió conceptos de las dimensiones que forman parte de las variables de estudio, para la variable independiente (Propuesta de Valor al Empleado), se consideró los siguientes autores:

Para Montenegro (2019, p. 14-15) menciona que una recompensa es un elemento sustancial y de vital importancia proveniente de la estrategia de una entidad, se puede decir que la recompensa es un incentivo y/o reconocimiento laboral sea salarial o no que fomenta la motivación del trabajador en cada actividad encomendada teniendo en cuenta que una recompensa no debe generar una lucha competitiva entre colaboradores, sino una satisfacción laboral efectiva a través del cumplimiento de sus expectativas.

Para Parra & Rodríguez (2018, p. 4 - 5), la capacitación es el proceso mediante el cual una organización indiferentemente su rubro busca que todos sus trabajadores obtengan y fortalezcan sus habilidades y destrezas que contribuyan a un desempeño laboral efectivo y eficaz. Por lo tanto, la capacitación es la combinación de estrategias y recursos que contribuyen a la formación y crecimiento tanto personal como profesional de los trabajadores.

Según Saavedra y Delgado (2020, p. 5), la satisfacción laboral tiene que ver por conocer cómo se sienten los trabajadores en su ambiente de trabajo, es decir por cómo perciben sus funciones y/o otras actividades que realizan dentro de la entidad. En otras palabras, la satisfacción laboral es el grado de aceptación que los trabajadores perciben al realizar sus tareas diarias dentro de la organización fomentando así un clima laboral altamente efectivo.

Para la variable dependiente (Mejora continua del personal), se consideraron las siguientes dimensiones:

En primer lugar, la dimensión competencias laborales, son el conjunto de aptitudes y habilidades laborales y es el resultado de una actitud coherente frente al entorno laboral tales como: (visión, objetivos, rutinas, liderazgo, experiencia, entre otros). (Pacherrez R. & Marrufo F., 2020). Una competencia laboral, son las habilidades que posee un trabajador para el desarrollo de un trabajo efectivo, son estas habilidades las que hacen que un empleado sea competente.

En segundo lugar, el *crecimiento profesional*, Picado (2021, p. 1) menciona que es el deseo que tiene una persona para mejorar constante en lo que hace, es una necesidad de prepararse para así fortalecer las habilidades blandas que cada uno posee, cuando existe esa necesidad surge una actitud positiva en tus acciones.

En tercer lugar, *el coaching* es la asociación entre trabajador y cliente, es visto como una herramienta de acompañamiento al colaborador gracias a la aplicación de una capacitación personalizada para fortalecer las habilidades blandas del trabajador generando así un gran impacto en el rendimiento laboral del individuo (Ruti3n Mantilla, 2019). Al hablar de coaching laboral, tambi3n se habla de un acompa1amiento constante al colaborador que promueve la reflexi3n y la superaci3n constante.

La propuesta de valor al empleado (PVE) es todo aquello que la empresa y/o entidad da a sus trabajadores como compensaciones, capacitaciones, beneficios y calidad de vida, esta propuesta la que debe ser 3nica e indispensable para el progreso de la organizaci3n. Una propuesta debidamente estructura traer3 consigo un *engagement*, es el compromiso de los colaboradores que debe estar claramente articulada y definida, pues sirve para dar el verdadero valor extr3nseco e intr3nseco que tiene el colaborador para formar parte de una entidad.

El salario "emocional" es quien consigue a veces lo que el dinero no puede comprar: este salario emocional est3 relacionado con la motivaci3n y es as3 que comienza una nueva manera de retribuir, atraer, comprometer y mantener a los trabajadores gracias a la mejora de habilidades y competencias teniendo en cuenta la flexibilidad laboral como la m3s valorada (flexibilidad de horarios, vacaciones, etc.) as3 como la formaci3n y desarrollo profesional a trav3s del acompa1amiento profesional. Adem3s, es necesario comprender que, mejorar no solo significa aprender algo nuevo con el pasar del tiempo, tambi3n significa mejorar, pulir y perfeccionar lo aprendido para que este se convierta en el eje principal del desarrollo de actividades eficientes y eficaces, sin embargo, depende de cada individuo para lograrlo.

Por lo tanto, es sumamente importante el estudio de las variables ya antes mencionadas, pues el centrarse en el servidor p3blico y darle el verdadero valor que se merece podr3a traer consigo un crecimiento personal y profesional de s3 mismo que, a su vez, contribuir3 a la obtenci3n de resultados efectivos y mejor a3n, a un crecimiento sustancial tanto social como econ3mico. Todo trabajador es el work force de una entidad, y al serlo significa cuidarlo, darle calidad de vida,

condiciones de trabajo adecuados, motivación y recompensas a su buen desempeño.

Por otra parte, el estudio consideró algunas leyes y/o normas dispuestas en el estado peruano que son de vital importancia para la investigación, según la Ley 30057 del 14 de noviembre del 2021: “Ley del Servicio Civil” tiene por objetivo establecer regímenes únicos y exclusivos para los servidores públicos que prestan servicios en las entidades del Estado, así como para todo personal que esté encargado de la gestión del mismo, a su vez, del cumplimiento en el ejercicio de sus actividades, derechos y de la prestación de servicios a cargo de estas. Tal es así que, en el título II que corresponde al capítulo I de la presente Ley, en su artículo n° 6 “Oficina de Recursos Humanos” menciona que tal oficina tiene por función principal ejecutar e implementar políticas de gestión de personas en la entidad para el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos gracias a la supervisión, desarrollo y aplicación de iniciativas de mejora continua.

Seguidamente, en el capítulo II de la presente ley “De la gestión de la capacitación” en su artículo N° 10, menciona que la finalidad del acompañamiento y capacitación es la de mejorar el desempeño de los empleados para que cuenten con una vocación de servicio efectiva para los ciudadanos y a su vez, mejorar sus capacidades de los servidores públicos para alcanzar los objetivos institucionales. Es así que, la capacitación en el sector público debe estar enfocado a contribuir con el desarrollo de los trabajadores a través de una propuesta de valor al empleado, fomentando el desarrollo de un mercado de formación para el sector público.

Por su parte, la presente investigación se centra en la *Política Nacional de Modernización de la gestión Pública*, específicamente en el cuarto pilar denominado “*Servicio Civil Meritocrático*” donde menciona que: La gestión pública se conforma por un conjunto de medidas institucionales que sirven para articular y gestionar a los servidores públicos, en otras palabras, gestionar el capital humano, armonizando los intereses de la sociedad y sus derechos como servidores.

Tal es así que, la Reforma del Servicio Civil mencionada anteriormente, está orientado a mejorar el desempeño y el impacto de las actividades de los servidores públicos tras el ejercicio de la función pública en base a principios de méritos e igualdad de oportunidades. Además, tras la ejecución de esta política los servidores públicos se orientan a realizar sus actividades con un mayor grado de profesionalismo, formando a personal debidamente capacitado para los puestos claves de la administración pública.

Otra ley que fundamenta el desarrollo de la presente investigación, es la ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado –Ley N° 27658 publicada del 01 de marzo de 2018, que declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la nueva gestión pública generando una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de gestión. Es en la presente ley, donde el gobierno nacional, regional y provincial debe asumir el rol de capacitador para en relación a sus trabajadores, con la finalidad de que estos tengan sus conocimientos actualizados y propongan nuevas alternativas de solución a las diversas problemáticas que afronta la situación, con competencias y habilidades actualizadas que, a su vez, fomenten la eficiencia de los procesos y creen nuevos líderes para el futuro.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de Investigación**

##### **3.1.1. Tipo de Investigación**

Sampieri (2015) señala que el estudio correlacional tiene como finalidad analizar y evaluar el grado de relación o asociación entre 2 o más variables de estudio en un contexto en particular, donde para medir este grado de asociación primero se mide cada variable y se realiza una descripción breve para después cuantificarlas y analizar tal vinculación, además; tales vinculaciones pueden ser directamente proporcionales (positivas) o inversamente proporcionales (negativas).

La presente investigación guarda un alcance básica correlacional debido a que, el autor pretende estudiar y analizar el grado de vinculación entre la propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo y no tiene como prioridad el aporte de nuevo conocimiento, por su parte; guarda un enfoque cuantitativo debido a que el investigador tiene la necesidad de estimar la ocurrencia de la correlación de los fenómenos, así como probar las hipótesis planteadas mediante un proceso sistémico y recopilar los datos necesarios a través de un instrumentos estandarizado.

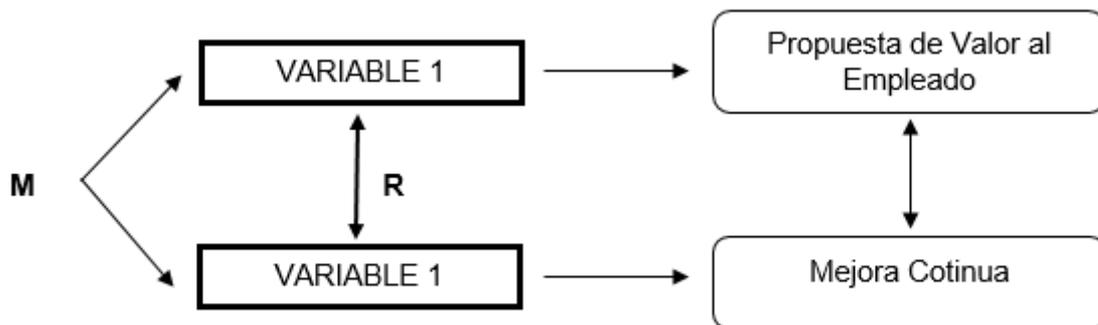
##### **3.1.2. Diseño de Investigación**

Según Hernández (2018) menciona que: Las investigaciones con diseño no experimentales se clasifican tomando en cuenta su momento y el número de veces en el que se recolectan los datos y/o puntos de tiempo. Una es denominada transeccional o transversal y se caracteriza por recolectar datos en un solo momento, mientras que la longitudinal recolecta datos en más de un momento y/o más de 1 vez tras la aplicación del instrumento.

Tal es así que, el estudio es de carácter transversal no experimental, pues el instrumento “encuesta” solo se aplicará en un solo momento y una sola vez en el año, logrando así recopilar los datos necesarios que serán procesados para la obtención de

información confiable y real que servirá para el desarrollo de la investigación y a su vez, validará las hipótesis planteadas por el autor sin manipular las variables.

**Figura 1:** *Diseño de Investigación*



**Fuente:** *Matriz elaborada por el autor.*

### 3.2. Variables y Operacionalización

El estudio analizó a dos variables, la primera variable (Propuesta de Valor al Empleado) y la segunda variable (Mejora Cotinua del Personal).

*La propuesta de valor al empleado* es la suma holística que todo colaborador experimenta y recibe mientras forma parte de una entidad u compañía: beneficios, recompensas, capacitaciones, satisfacción laboral, entre otros. Dicho esto, se puede expresar en el nivel del valor que da la entidad para tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores (Llaque, 2018, p.18).

*La Mejora continua del Personal* es el proceso mediante el cual una persona agrega valor a sus actividades cotidianas de manera autónoma, enfocándose en el desarrollo de sus competencias y crecimiento profesional, convirtiéndose así en un modelo para los demás, centrándose en el Ciclo PVHA de la mejora continua, que parte desde planear, hacer, verificar y actuar (Apolinares & Lartiga, 2019, p. 25).

En cuanto a la definición operacional, para medir ambas variables es necesario aplicar la técnica de la Encuesta, construir y aplicar un cuestionario estructurado con 30 ítems, bajo la escala de Likert y otra de intervalos, separados en dimensiones e indicadores respectivamente. Los

indicadores para la variable Propuesta de Valor al Empleado son: Reconocimiento laboral, cumplimiento de expectativas, desempeño laboral, formación y conocimiento, condiciones de trabajo y efectividad organizacional; mientras que para la variable Mejora Continua sus indicadores son: Habilidades blandas, resiliencia, especialización, positivismo, acompañamiento y clima laboral; los mismos que harán posible analizar e interpretar la opinión del encuestado (Unidad de análisis) a fin de obtener una apreciación crítica de los resultados de la variable en estudio (Ver Anexo 03, 04 y 05).

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1. Población**

Según Arias, Villasís & Miranda (2017) mencionan que la población de estudio no solo es un conjunto de individuos, también pueden ser animales, expedientes, muestras u otras, que cumplen una serie de casos, de manera definida y accesible en una organización, la cual permitirá formar parte del referente de la muestra cumpliendo así criterios predeterminados.

Por lo tanto, esta investigación consideró como población a todos los servidores públicos que asumen cargos administrativos en las áreas ejecutoras del HRDC, estos servidores ascienden a un total de 120.

#### **3.3.2. Muestra**

Morphol (2017) hace referencia que una muestra es la delimitación de la población y por ende es la representación significativa de la misma gracias a la definición de unidades de análisis ya sean personas, objetos, etc; la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística; la primera se refiere al análisis de grupos específicos de la población, mientras que la segunda se centra en grupo seleccionados por el investigador.

En esta investigación se trabajó con una muestra probabilística de afijación proporcional a la población mencionada, dado que analizará a un determinado grupo de personas de la población que son significativos para el estudio.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población (120)

p = Probabilidad que se realice el evento (0.5)

q = Probabilidad que no se realice el evento (0.5)

z = Nivel de Confianza (95 % o 1.96)

e = Error Muestral (0.08)

Tras la aplicación de la fórmula antes mencionada, el resultado es de 67 trabajadores administrativos del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022.

### **3.3.3. Muestreo**

Se realizó un muestreo probabilístico estratificado ya que existen 10 áreas administrativas, para lo cual se ramificó a la población en grupos homogéneos teniendo en cuenta funciones netamente administrativas dentro de la entidad, que a su vez, permitirá obtener datos relevantes para la investigación.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

Hernández (2018) menciona que una técnica de recolección de datos se relacionada al conjunto de medios y mecanismos aplicados a un grupo específico (muestra) con la finalidad de recolectar los datos relevantes y necesarios para la investigación, son estos datos los que forman parte de la base del análisis del estudio nutriéndose de diversos elementos como las variables, definiciones operacionales, la muestra y recursos que se tiene disponible.

La técnica utilizada en la investigación recae en el método de Rensis Likert, que no es más que un conjunto de directrices, apoyados de ítems y/o respuestas en escala mostrados a manera de afirmaciones o juicios que permite saber la reacción de los participantes frente a posibles preguntas. Dicha escala presenta las siguientes valoraciones: En

Desacuerdo = 1, Poco de Acuerdo= 2, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de Acuerdo = 5.

El instrumento comúnmente utilizado por los investigadores al realizar un estudio cuantitativo es la encuesta, siendo esta una herramienta aplicada a través de un cuestionario que está direccionado a un conjunto de personas con la finalidad de obtener información sobre sus posibles opiniones a través de preguntas preestablecidas ordenadas y escalonadas respecto a una o más variables (Arias G., 2021, p. 15).

Para la recolección de los datos del presente estudio, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección con la finalidad de obtener información en una paridad e igualdad de condiciones, dicho cuestionario cuenta con un total de 60 preguntas distribuidas para cada indicador, dimensión y variable de estudio.

Antes de la aplicación del instrumento, este tuvo que ser validado a través de dos métodos. El primer método, fue a través del alfa de Cronbach, donde para determinar su valor se aplicó una prueba piloto a un grupo de personas que si bien es cierto, son ajenas al espacio pero cuentan con intereses similares aplicando así el cuestionario a una muestra piloto del 15% de la muestra real de la investigación que asciende a 10 individuos, tal prueba piloto se aplicó en la Sociedad de Beneficencia de Cajamarca, donde su rubro es diferente al de un establecimiento de salud pero tienen actividades administrativas semejantes. Tal es así que, el alfa de Cronbach tuvo un resultado del 74 % de viabilidad para la Variable de Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y 70% de viabilidad para la variable de Mejora Continua, demostrando así que el instrumento está debidamente direccionado según la necesidad de la investigación.

### **Tabla 1**

*Resultado de Coeficiente Alfa de Cronbach Variable PVE*

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.74	74

**Fuente:** Prueba piloto.

**Tabla 2**

*Resultado de Coeficiente Alfa de Cronbach Variable Mejora Continua*

Alpha de Cronbach	N° de Elementos
0.70	70

**Fuente:** Prueba piloto.

Como segundo método, el autor realizó la validación a través de expertos, que son profesionales especialistas en la materia y que cuentan con al menos una maestría. Tal es así que, el instrumento fue respaldado por 3 expertos en la materia calificándolo con un 90% de promedio, donde dicho cuestionario cuenta con preguntas alineadas que darán respuesta a la formulación de los problemas de investigación y permitirán contrastar las hipótesis planteadas (Ver anexo 06).

### **3.5. Procedimientos**

Para la presente investigación se realizó la recopilación de información en diversos gestores bibliográficos admitidos por la universidad tales como: Scielo, Scopus, Radalyc, Proquest, Google Académico y algunos repositorios de universidades ya conocidas como: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad César Vallejo, Universidad Privada del Norte, Universidad de Lima, Universidad Mayor de San Marcos, Universidad del Pacíficos, entre otros. Dicha información, fue adquirida de diversos artículos científicos así como tesis de grado que fundamentan el contexto del presente estudio en espacio, tiempo y lugar.

Por otro lado, antes de la aplicación del instrumento de recolección de datos se presentó una carta de autorización de uso de información de la institución, donde obtuvo todos los permisos necesarios por la entidad para hacer uso de información interna, así como la resolución del representante legal debidamente visado en función a la resolución original (Director del HRDC) que dieron fe a la fiabilidad de los datos obtenidos, a la vez para plantear y ejecutar la encuesta en un espacio y tiempo determinado, cabe recalcar que los documentos de autorización fueron presentados al

momento de comenzar el desarrollo de tal investigación (Anexos del 07 al 10).

Posteriormente, se realizó una visita para aplicar el instrumento a 67 trabajadores de la institución que forman parte de la muestra, estos trabajadores pertenecen a las diferentes áreas de la entidad tales como: Dirección, administración, oficina de planeamiento estratégico, recursos humanos, asesoría jurídica, tesorería, logística, comunicaciones y servicios generales.

Un cuestionario como instrumento de recolección de datos y presentado con la escala de Likert, estuvo conformado por 60 preguntas distribuidas entre variables, dimensiones e indicadores, donde el encuestado según su opinión y experiencia eligió cualquiera de los posibles items presentados en la escala de valoración, tal escala estuvo distribuida en las siguientes categorías: En Desacuerdo con un valor de 1, Poco de Acuerdo con un valor de 2, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con un valor de 3, De acuerdo con un valor de 4 y Totalmente de Acuerdo con un valor de 5.

Por otro lado, para un mejor procesamiento y alcance de resultados, se aplica la reducción de la escala de Likert del 1 al 5 a través del uso de intervalos y a su vez, planteando una nueva escala con nuevos valores como: Alto con un valor de 3, Medio con un valor de 2 y Bajo con un valor de 1, tal escala permitirá identificar el nivel de efectividad de las variables en la entidad pública, para luego ser cruzada y conocer su relación.

Esta nueva escala, presenta una amplitud de 40 valores para cada variable, teniendo en cuenta que cada variable cuenta con un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 150 según la valoración que se obtuvo de la escala de Likert descritas en las tablas 3 y 4.

### **Tabla 3**

#### *Rango de Niveles de la Variable 1*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 30 al 69
<b>Medio</b>	2	Del 70 al 109
<b>Alto</b>	3	Del 110 al 150

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

### **Tabla 4**

#### *Rango de Niveles de la Variable 2*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 30 al 69
<b>Medio</b>	2	Del 70 al 109
<b>Alto</b>	3	Del 110 al 150

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

Del mismo modo, la nueva escala para las dimensiones presenta una amplitud de 13 valores para cada una, teniendo en cuenta que cada dimensión cuenta con un valor mínimo de 10 y un valor máximo de 50 según la valoración que se obtuvo de la escala de Likert evidenciada en las tablas del 5 al 10.

### **Tabla 5**

#### *Rango de Niveles de la Dimensión Recompensa*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

### **Tabla 6**

#### *Rango de Niveles de la Dimensión Capacitaciones*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

**Tabla 7***Rango de Niveles de la Dimensión Satisfacción Laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.**Tabla 8***Rango de Niveles de la Dimensión Desarrollo de Competencias*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.**Tabla 9***Rango de Niveles de la Dimensión Crecimiento Profesional*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.**Tabla 10***Rango de Niveles de la Dimensión Coach Laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Bajo</b>	1	Del 10 al 22
<b>Medio</b>	2	Del 23 al 35
<b>Alto</b>	3	Del 36 al 50

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

Por su parte, la nueva escala para los indicadores presenta una amplitud de 7 valores para cada uno, teniendo en cuenta que cada indicador cuenta con un valor mínimo de 5 y un valor máximo de 25 según

la valoración que se obtuvo de la escala de Likert propuesta anteriormente tal como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 11:** Rango de Niveles de los Indicadores en Estudio

Nivel	Valor	Intervalo
Bajo	1	Del 5 al 11
Medio	2	Del 12 al 18
Alto	3	Del 19 al 25

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

### 3.6. Método de Análisis de Datos

Para el análisis y procesamiento de los datos, se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Science) que determinó y verificó el nivel de fiabilidad de la encuesta para ambas variables tal como se mostró líneas arriba, así como la correlación fidedigna de las variables con más efectividad. Tras el procesamiento de datos realizado por SPSS, se realizó una prueba de normalidad con la finalidad de conocer el grado de dispersión de los datos que representan el nivel de varianza de las preguntas del cuestionario y así conocer su grado de significancia.

En consecuencia, al contar con una muestra mayor a 30, se aplicó el contraste de normalidad con la metodología de Kolmogorov y a la vez, se utilizó pruebas no paramétricas debido a que la distribución de los datos fueron anormales, es decir, que estos datos fueron muy dispersos, tal como se muestra a continuación.

**Tabla 12**

*Tabla de Normalidad de las Variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>PROPUESTA D EVALOR AL EMPLEADO</b>	0.061	67	,200*	0.985	67	0.606
<b>MEJORA CONTINUA</b>	0.165	67	0.000	0.951	67	0.010

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

En la tabla 12, se observa que las significancias de las variables en estudio son menores a 0.05, donde el valor de la variable independiente (Propuesta de Valor al Empleado) es de 0,2 y la variable dependiente (Mejora Continua) es de 0.00. Por lo tanto, la distribución de los datos no se ajusta a una distribución normal y solo existe normalidad en la variable independiente; es decir, que existe en gran parte una homogeneidad de opiniones de todos los trabajadores para la variable independiente donde comparten la opinión que existe una deficiencia de compensaciones, capacitaciones y recompensas que brinda la entidad.

Sin embargo, las opiniones de los trabajadores en función a la variable dependiente son heterogéneas, pues existen puntos de vista diferentes en cuanto al desarrollo de competencias, coach laboral y crecimiento profesional; en consiguiente, se trabajó con una prueba no paramétrica debido al comportamiento de los datos evidenciados en el análisis de normalidad para comprobar la correlación, siendo la prueba de Spearman la que más se adecua para su análisis.

Por otro lado, el uso del programa Excel, sirvió para identificar el nivel de las variables, dimensiones e indicadores, con la finalidad de realizar una evaluación y análisis más profundo de la información que permitió conocer la situación actual de las variables en función a algunos factores que forman parte de las mismas.

### **3.7. Aspectos Éticos**

Belmonte (2010), menciona que la sensibilidad ética es considerado un valor de la honestidad y claridad frente a una investigación para evitar posibles perjuicios a terceros y hacia su persona. Salazar, Icaza & Alejo (2018) mencionan que para evitar la usurpación y apoderamiento descontrolado de ideas se utiliza la Ley de Propiedad Intelectual, que busca proteger todos los derechos que tienen las personas como autores sobre sus creaciones.

El presente estudio consideró a la ley N° 27815 (ley del código de ética) y N° 29733 (Ley de la protección de datos personales) que avalan toda

información de terceros guardando la honestidad necesaria para la apertura de una investigación ética.

Toda la información obtenida de los trabajadores administrativos del Hospital Regional Docente de Cajamarca es de uso exclusivo para la investigación y guarda la confidencialidad en su totalidad siguiendo los lineamientos de APA séptima edición con las ideas de autores debidamente citadas, así como los lineamientos de la universidad en cuestión aprobada con Resolución de Vicerrectorado de Investigación N° 110-2022-VI-UCV con fecha 06 de abril del 2022, teniendo en cuenta la documentación correspondiente a la autorización de uso de información, carta u oficio de aceptación para su desarrollo, aplicación de encuestas anónimas bajo el consentimiento de los directivos y bajo supervisión del área de secretaría técnica descartando manipulación alguna, validación de instrumentos por especialistas en el tema, presentación de una copia del trabajo de investigación en acuerdo con el director de la entidad para su verificación y ayuda a la toma de decisiones.

#### IV. RESULTADOS

A continuación, se realizó el análisis de los resultados obtenidos por el SPSS para dar cumplimiento a los objetivos planteados y a la vez, realizar la prueba de hipótesis desde lo general a lo específico a través del método de Spearman, tal como se demuestra en las siguientes tablas.

En primer lugar, los resultados obtenidos para el Objetivo General: Identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y mejora continua en el personal administrativo del HRDC en el año 2022 se evidencian en la siguiente tabla:

**Tabla 13**

*Nivel de la Propuesta de Valor al Empleado del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022*

Nivel	n	N	f	F	%
Bajo	0	0	0.000	0.000	0.0%
Medio	65	65	0.970	0.970	97.0%
Alto	2	67	0.030	1.00	3.0%
Total	<b>67</b>	-	<b>1</b>	-	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo del HRDC, 2021.

En la tabla 13 se mostró que, del total de trabajadores encuestados, el 97% presenta un nivel medio en cuanto a la perspectiva de la propuesta de valor al empleado en el Hospital Regional Docente de Cajamarca, mientras que solo un 3% presenta un nivel alto, es decir que; existe poca aceptación por parte de los trabajadores administrativos en cuando a la propuesta de valor al empleado.

**Tabla 14**

*Nivel de la Mejora Continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022*

Nivel	n	N	f	F	%
Bajo	0	0	0.000	0.000	0.0%
Medio	22	22	0.328	0.328	32.8%
Alto	45	67	0.672	1.00	67.2%
Total	<b>67</b>	-	<b>1</b>	-	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo del HRDC, 2022.

En la tabla 14 se observó que, del total de trabajadores administrativos encuestados, el 67.2% presenta un nivel alto en cuanto a la mejora continua en el Hospital Regional Docente de Cajamarca, mientras que el 32.8% presenta un nivel medio, es decir que; los trabajadores administrativos del HRDC tienen el afán de mejorar continuamente según las necesidades de su trabajo que realizan día a día para ser más eficientes y a la vez más eficaces.

**Tabla 15**

*Correlación de la variable independiente y la variable dependiente*

		<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.048
	Sig. (bilateral)		0.699
	N	67	67
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Coeficiente de correlación	0.048	1.000
	Sig. (bilateral)	0.699	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la Tabla 15 se apreció que el nivel de significancia es de 0.699 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir que, los factores considerados en la variable independiente (PVE) no guardan una relación directa con los factores considerados en la variable dependiente (Mejora Continua) dado que los trabajadores de la entidad más allá de contar o no con capacitaciones, recompensas y estar satisfechos laboralmente, cada quien fortalece sus competencias y habilidades, creciendo profesionalmente por sí mismos sin dejarse influenciar por factores externos; además, es preciso conocer que cada trabajador mejora por sí mismo al plantearse metas y objetivos según sus necesidades. Tal es así que, se rechaza la hipótesis general planteada, donde menciona que existe una alta relación entre la propuesta de valor al empleado y mejora continua en el personal administrativo del HRDC en el año 2022 y se acepta la hipótesis nula.

En segundo lugar, los resultados que pertenecen al Objetivo Específico 1: Conocer qué relación existe la propuesta de valor al empleado y el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022 se dan a conocer en la siguiente tabla:

**Tabla 16**

*Correlación de la variable independiente y la dimensión Desarrollo de Competencias*

		<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	<b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS MC</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.021
	Sig. (bilateral)		0.866
	N	67	67
<b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS MC</b>	Coeficiente de correlación	0.021	1.000
	Sig. (bilateral)	0.866	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la Tabla 16 se evidenció que el nivel de significancia es de 0.866 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir, que las recompensas, capacitaciones y el grado de satisfacción laboral que existe en la entidad no muestra relación alguna con el desarrollo de competencias del personal, pues cada trabajador en la entidad posee distintas competencias y habilidades que son puestas a prueba en el desarrollo de sus actividades y a pesar de recibir una buena o mala remuneración, estas competencias no cambian ni se ven influenciadas de manera directa dado que es un aprendizaje innato. Tal es así que, se rechaza la primera hipótesis específica planteada HE1: La propuesta de valor al empleado presenta relación significativa con el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022, aceptando así la hipótesis nula.

En tercer lugar, los resultados obtenidos en función al Objetivo Específico 2: Analizar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022 se detallan a continuación:

**Tabla 17***Correlación de la variable independiente y la dimensión Crecimiento Profesional*

		<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	<b>CRECIMIENTO PROFESIONAL MC</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	Coefficiente de correlación	1.000	-0.192
	Sig. (bilateral)		0.120
	N	67	67
<b>CRECIMIENTO PROFESIONAL MC</b>	Coefficiente de correlación	-0.192	1.000
	Sig. (bilateral)	0.120	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la tabla 17 se observó que el nivel de significancia es de 0.120 relativamente superior al valor permitido de 0.05 para que exista correlación; es decir, los trabajadores de esta entidad de salud para crecer profesionalmente, necesitan de una motivación intrínseca más que recompensas, capacitaciones y estar satisfechos laboralmente; pues para que una persona crezca profesionalmente depende de sus metas propiamente trazadas; además, cada trabajador ha ido creciendo por su cuenta adquiriendo más conocimiento, participando de talleres, cursos, congresos, entre otros que fueron dictados de manera externa. Tal es así que, se rechaza la segunda hipótesis específica planteada HE2: La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativa con el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022, aceptando la hipótesis nula.

En cuarto lugar, se detallan los resultados obtenidos en función al Objetivo Específico tres OE3: Identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022:

**Tabla 18***Correlación de la variable independiente y la dimensión Coach Laboral*

		<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	<b>COACH LABORAL MC</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DIM</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.121
	Sig. (bilateral)		0.330
	N	67	67
<b>COACH LABORAL MC</b>	Coeficiente de correlación	0.121	1.000
	Sig. (bilateral)	0.330	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la tabla 18 se evidenció que el nivel de significancia es de 0.330 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir que, los trabajadores no perciben a las recompensas, las capacitaciones y a la satisfacción laboral como factores influyentes en su desempeño como coach, pues recordemos que el coach es la capacidad que tiene una persona considerada líder por los demás para dar el acompañamiento necesario a los demás compañeros de trabajo fomentando la reflexión y la motivación; tal es así que, se rechaza la tercera hipótesis específica planteada HE3: La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativa con el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el HRDC en el año 2022, aceptando la hipótesis nula.

En quinto lugar, se presentan los resultados obtenidos en función al Objetivo Específico cuatro OE4: Analizar qué relación existe entre las recompensas y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022:

**Tabla 19***Correlación de la dimensión Recompensas y la variable dependiente*

		<b>RECOMPENSAS PVE</b>	<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>
<b>RECOMPENSAS PVE</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.012
	Sig. (bilateral)		0.923
	N	67	67

<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>	Coeficiente de correlación	0.012	1.000
	Sig. (bilateral)	0.923	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la tabla 19 se apreció que el nivel de significancia es de 0.923 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir, la dimensión recompensa, considerada en la variable independiente (Propuesta de Valor al Empleado) no guarda relación con ninguna dimensión de la variable dependiente (Mejora Continua) como: Desarrollo de competencias, crecimiento profesional y coach laboral, dado que los trabajadores no perciben recompensas como una motivación emocional, pues cada trabajador siente que es capaz de fortalecer sus competencias laborales de manera independientes si necesidad de tener una recompensa salarial, donde la motivación emocional es la recompensa más apreciada por ellos y es quien puede influenciar de manera indirecta en la mejora constante del trabajador. Tal es así que, se rechaza la cuarta hipótesis específica planteada HE4: Las recompensas no tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 202, y se acepta la hipótesis nula:

En sexto lugar, se presentan los resultados obtenidos en función al Objetivo Específico cinco OE5: Interpretar qué relación existe entre las capacitaciones y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022:

**Tabla 20**

*Correlación de la dimensión Capacitaciones y la variable dependiente*

		<b>CAPACITACIONES PVE</b>	<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>
<b>CAPACITACIONES PVE</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.100
	Sig. (bilateral)		0.422
	N	67	67
<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>	Coeficiente de correlación	0.100	1.000
	Sig. (bilateral)	0.422	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la tabla 20 se observa que el nivel de significancia es de 0.422 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir, la percepción que tienen los trabajadores de las capacitaciones ofrecidas por el hospital no contribuye con la formación, desarrollo y crecimiento personal, dado que las capacitaciones brindadas en el HRDC solo fortalecen el trabajo efectivo dentro de la entidad pero no tienen un grado de influencia en el comportamiento del trabajador, este comportamiento está enmarcado con las dimensiones de crecimiento profesional, desarrollo de competencias y coach laboral; tal es así que, se rechaza la quinta hipótesis específica planteada HE5: Las capacitaciones no tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022, y se acepta la hipótesis nula:

En séptimo lugar, se presentan los resultados obtenidos en función al Objetivo Específico seis OE6: Interpretar qué relación existe entre las capacitaciones y la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022:

**Tabla 21**

*Correlación de la dimensión Satisfacción Laboral y la variable dependiente*

		SATISFACCIÓN LABORAL PVE	MEJORA CONTINUA DIM
<b>SATISFACCIÓN LABORAL PVE</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.055
	Sig. (bilateral)		0.656
	N	67	67
<b>MEJORA CONTINUA DIM</b>	Coefficiente de correlación	0.055	1.000
	Sig. (bilateral)	0.656	
	N	67	67

**Fuente:** Resultados arrojados del procesamiento de datos en SPSS.

En la tabla 21 se observó que el nivel de significancia es de 0.656 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación; es decir que, la satisfacción laboral como dimensión de la variable Propuesta de Valor al Empleado no tiene relación alguna con las dimensiones de Mejora Continua, dado que los trabajadores de dicha organización no se sienten debidamente satisfechos en sus áreas de trabajo pero

no es un factor importante para el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias, crecimiento profesional y coach laboral, pues han ido desarrollando nuevas formas de superación y han aceptado la realidad del sector público. Tal es así que, se rechaza la sexta hipótesis específica planteada HE6: La satisfacción laboral presenta una relación significativa con la mejora continua del personal administrativo del HRDC en el año 2022, y se acepta la hipótesis nula.

## V. DISCUSIÓN

A continuación, se realiza el análisis de resultados obtenidos tras el procesamiento de datos de los trabajadores administrativos del Hospital Regional Docente de Cajamarca, aplicado a 67 trabajadores respectivamente teniendo en cuenta los antecedentes considerados por el autor.

Es preciso mencionar que son los ciudadanos quienes demandan un Estado Moderno, estando al servicio de las personas e implica una transformación en sus enfoques y prácticas de gestión. Una estructura sólida centrada solo en poderes no basta, las responsabilidades y estructura de una organización incluyen métodos como el Grado de Empoderamiento y Derechos de decisión que se delegan, a su vez, es necesario contar con un personal capaz, con los propósitos y metas bien fijadas teniendo en cuenta que el mundo cambia cada vez más rápido y junto a él, el mercado laboral, si queremos llegar a erradicar los problemas del estado es hora de cambiar la estrategia.

La propuesta de valor al empleado y la mejora continua, son temas muy importantes a la hora de gestionar el talento humano, pues es el *work force* laboral quien está presente y hace posible que las organizaciones, independientemente el rubro, logren cumplir con sus objetivos estratégicos. En función a los resultados obtenidos para el objetivo general, el valor correlacional que existe entre las dos variables es de 0.699, superior a 0.05 que es el valor permitido para que exista una correlación, en consecuencia, debido a los valores obtenidos, se rechaza la hipótesis general y se acepta la hipótesis nula, donde no existe correlación alguna entre la propuesta de valor al empleado y la mejora continua. Dicho resultado, se contrasta con lo mencionado por Suárez B. (2007) donde no existe relación alguna entre la PVE adaptada y la mejora continua en cuanto a la formación del personal, dado que el enfoque data desde la perspectiva de cada trabajador. En la misma línea, Valdebenito (2016) menciona que la mejora continua en cada trabajador parte de la motivación intrínseca que tiene cada uno por sí mismo y no por sus líderes. Por su parte, Hernández G., Martínez P., Monagas D., & Gómez H. (2021) dan a conocer que la preparación del personal dentro de una organización, presenta una ligera relación no menos importante. para la formación de los nuevos ingresantes y/o quienes están en proceso de aprendizaje, es decir; que la propuesta de valor al

empleado enfocado en la mejora continua del personal solo funcionará si se aplica desde el ingreso de cada trabajador. Está claro que, el desempeño del Estado depende de la calidad de la Administración pública de sus servidores, pero algunas habilidades de gestión no pueden enseñarse en un curso o capacitación, hay que aprenderlas en la experiencia. Al hablar de experiencia, los funcionarios públicos saben perfectamente que no basta con una experiencia llena de habilidades técnicas, también son las habilidades blandas quienes juegan un papel muy importante para la puesta en marcha de la Nueva Gestión Pública y dependerá de cada servidor que estas habilidades se pongan a prueba.

Respecto a los resultados para el objetivo específico uno, se obtuvo un valor de correlación de 0.866 superior al valor permitido de 0.05 aceptando así una hipótesis específica nula, refutando lo mencionado por Fullita (2020) donde menciona que la PVE como ventaja competitiva es de vital importancia para que exista un compromiso institucional, vinculación efectiva con sus actividades y hace que la entidad refuerce su marca empleadora relacionada al liderazgo; sin embargo, en lo referente a la mejora continua de sus trabajadores, este factor no presenta un impacto positivo, dado que todo trabajador cuenta con competencias distintas y estas son evaluadas en el proceso de reclutamiento. De igual manera Mamani Espinoza (2021) en su investigación, concluye que es mejor contar con un clima organizacional efectivo en tiempos de crisis para mejorar el estado emocional de los trabajadores que plantear un nuevo sistema de compensaciones. Muchas personas creen que es inevitable que la actitud y función de las empresas cambien, exigen que la economía esté al servicio de las personas, pero es todo lo contrario, una entidad con una visión con sentido no se limitará a seguir el ritmo que marque el estado de ánimo colectivo, sino que se adelantará al mismo, sobre todo porque se dará cuenta que tiene una responsabilidad con la sociedad y al tener una responsabilidad con la sociedad, tendrá un compromiso pendiente que es la de mejorar día a día.

En relación al objetivo específico dos, para identificar el nivel de correlación que existe entre la propuesta de valor al empleado y la dimensión crecimiento profesional, según la tabla 17, se obtuvo un valor de 0.120, superior al nivel de 0.05, sin embargo existe una correlación débil pero no menos importante, contrastado

por Diaz Chira (2020) donde la mejora continua enfocada en la gestión de procesos eficientes y en relación al personal permiten asegurar el desarrollo de procesos de calidad, sin embargo, al enfocarse en un sistema motivacional (PVE), el desempeño de los trabajadores no tiene un gran impacto, dado que en la gestión pública, se necesita optimizar los procesos y/o reducir la carga laboral que existe en cada proceso para generar un clima organizacional efectivo.

No es idóneo solo ser eficaz en la administración pública, los servidores públicos tienen cierta inseguridad al gestionar, probablemente porque no se sienten preparados o no cuentan con el conocimiento necesario para afrontarlo, por ejemplo: el proceso que se desarrolla para el traslado tardío de las conformidades de las acciones a otra área para su opinión técnica o legal, lo cual es una debilidad mientras se indaga si así deben ser las cosas; los servidores públicos tienen que tener en cuenta que la realidad es cambiante. Estos cambios de la realidad implican que uno actualice sus conocimientos y con ello la gestión al nuevo contexto de la realidad, donde en este punto se tiene que modernizar la gestión pública.

En general se deduce que una gestión efectiva es un proceso de la gestión oportuna y adecuada de valor agregado que se le da al trabajador y que data del crecimiento profesional de cada uno y mucho más del líder, que promueve y ejecuta las políticas de calidad en forma permanente con el objeto de orientar sus actividades y procesos hacia niveles expectantes y elevados, para obtener y mantener el nivel de calidad del servicio público, pero depende en gran parte de qué comprometido está el empleado con la entidad.

En cuanto al objetivo específico tres relacionado al coach laboral, en la tabla 18 se evidencia un valor de 0.330 superior al valor permitido de 0.05 para la correlación, aceptando la hipótesis nula, avalada por la investigación realizada por Llaque Q. (2018), donde menciona que la PVE influye significativamente en la Motivación organizacional de los colaboradores, pero no presenta una correlación significativa al hablar de motivación personal, este último solo funciona si cada trabajador cuenta con un objetivo de vida propio. Por otro lado, es necesario que las organizaciones desarrollen una propuesta ideal para generar metas con propósito dentro de su plan de compensaciones, teniendo en cuenta una línea de carrera efectiva, aprovechando así las competencias de cada trabajadores y

explotarlas al máximo en función al coaching laboral, solo así se podría contar con una mejora continua personal (Anyaypoma O. & Hoyos C. 2017). Para desarrollar el coaching en una organización, el primer paso es realizar una breve evaluación a la actividad de los colaboradores, identificando y analizando qué tanto saben de la organización y qué otras habilidades y competencias presentan que pueden ayudar a su crecimiento, en especial las habilidades humanas “*Soft Skill*”, lo que contribuye a tener una visión clara hacia dónde y cómo se quiere llegar y es por ello que, el coach no se ve influenciado por una propuesta de valor al empleado basado en salario, al contrario, solo se ve influenciado si quien haga sus veces tiene el afán de influir en los demás, compartiendo su conocimiento. Un *engagement* es el primer paso para valorar a nuestros colaboradores. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la empresa.

Por otro lado, teniendo en cuenta al objetivo específico cuatro, se obtuvo un valor de 0.923 superior al valor permitido de 0.05, tal es así que se acepta la hipótesis nula. Este resultado, no se contrasta con lo mencionado por Tirado R. (2018) donde concluye que una motivación en función a las recompensas presenta una influencia directamente positiva en el desempeño laboral. Sin embargo, este tipo de motivación extrínseca es cambiante en los trabajadores según sus necesidades, valores sociales y capacidad individual, lo que hace que la perspectiva del trabajador sea cambiante y esté limitada a condiciones, presentando así un desvalance en el sistema de compensaciones de una entidad. Visto en su totalidad, la mejora continua desde un punto de vista motivacional es un proceso, es decir, es una serie de medidas continuas que hacen progresar a un individuo hacia una meta u objetivo. Y como todo proceso, está en continuo cambio a través del tiempo. En contraste, la contabilidad financiera, la de costos y la de responsabilidades son sistemas motivacionales pero no influyen en la mejora continua del personal, dado que son conjuntos de reglas, principios y prácticas coordinadas que condicionan el comportamiento del trabajo, pero es este comportamiento quien depende de sí mismo.

En cuanto al resultado obtenido en función al objetivo cinco en la tabla 20, se obtuvo un valor de 0.422 superior al valor requerido de 0.05, aceptando nuevamente la hipótesis nula, lo que indica que no existe correlación alguna. Ello significa que en cuanto mayor sea la capacitación al personal, la mejora continua no se verá afectada, esto no concuerda con los resultados obtenidos por Cruzado R. (2021) donde menciona que la motivación presenta relación directa y positiva en el desempeño laboral del personal; sin embargo, el arquetipo del deseo de superación personal y profesional no depende de las capacitaciones brindadas por la entidad, al contrario, está en la potestad de cada trabajador de fortalecer su conocimiento con cada actividad que fortalezca sus competencias y habilidades. Así mismo, Castillejos J. (2018) resalta que toda capacitación brindada al personal varía según las necesidades de la organización, pero una capacitación personal varía según las necesidades de cada trabajador.

Todo trabajador tiene un comportamiento disinto al momento de participar en un curso, taller o capacitación, y está debidamente comprobado por la psicología emocional, sucede que cada persona tiene objetivos y metas distintas, por lo que se ve obligado a cumplirlos siguiendo procesos inimaginables y a toda costa, claro está si el individuo se ha planteado un propósito de vida, de lo contrario, sea cual sea el proceso o cuales fueran las capacitaciones en las que este participe, su ideología no cambiará.

Por último, el resultado para el objetivo específico seis mostrado en la tabla 21, tiene un valor de 0.656 superior al margen permitido de 0.05, aceptando la hipótesis nula, donde la satisfacción laboral no guarda una relación directa con la mejora continua del trabajador, así lo menciona Verástegui L. (2018) que concluye que una gestión de manera eficiente de los planes estratégicos de la entidad relacionados a la mejora continua, se obtienen avances significativos en las relaciones del personal, pero no existe una relación inversamente directa, dado el caso de estudio de la relación entre la satisfacción laboral y la mejora continua, pues por más satisfactorio que sea el clima laboral, el trabajador se vale de sí mismo para el cumplimiento de sus objetivos y no del trabajo.

Centrándonos en la modernización del estado respecto a la mejora continua y en función a la gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y

controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, que a su vez contribuyan con el logro de los objetivos institucionales; olvidándose de un factor importante que es el clima organizacional efectivo que da pase a la satisfacción laboral, es de vital importancia generar un clima efectivo dentro de una entidad pública, pues la armonía y el trabajo en equipo son factores impredecibles al momento de desarrollar una actividad, pero es una delgada línea que el servidor rompe al no sentirse valorado. Sin embargo, si no existe una satisfacción laboral el trabajador no cambiaría en nada la forma en cómo ha planificado su mejora personal y profesional.

Por otro lado, ante la globalización y los hechos suscitados por la pandemia Covid 19, no tuvo un impacto negativo en el desarrollo de la investigación, pues existen diversas herramientas que facilitan el acceso a la información dentro de la entidad, una de ellas fue la digitalización de los documentos requeridos que fueron enviados por correo para su análisis respectivo, tal es así que en el contexto metodológico de acceso a la información no existió inconveniente alguno. Sin embargo, el único inconveniente que se suscitó estuvo relacionado con el contagio del personal administrativo, generando una demora en la aplicación del instrumento.

Por consiguiente, toda la información analizada y estudiada en la investigación fue entregada al director general del hospital para que contribuya de alguna u otra manera a la toma de decisiones efectivas, planteando posibles mejoras que se crea conveniente y a su vez, los resultados de la presente investigación generó un análisis situacional de la entidad que permitió identificar un cuello de botella en la gestión del talento humano que impedía generar un gobierno abierto, entablado un constante diálogo tanto con trabajadores como con los ciudadanos, tomando decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, facilitando la información y colaboración para el mejoramiento situacional de la entidad.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. En conclusión, el valor de correlación entre las variables Propuesta de Valor al Empleado y Mejora Continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022 es de 0.699 superior al valor (0.05) permitido para que exista correlación, por lo tanto según el resultado obtenido no existe correlación alguna entre las variables de estudio. Además, cabe resaltar que todo trabajador presenta una ideología diferente en cuanto a la percepción de su trabajo y de su ciclo profesional, es decir; cada uno tiene fijado una meta y su mejora continua dependerá más de su motivación propia que de la organización.
2. El nivel de la percepción de la Propuesta de Valor al Empleado con la que cuentan los trabajadores en el Hospital Regional es media con un valor de 97% frente al valor de la percepción de la mejora continua del personal, con un 67.2% ubicado en el nivel alto y un 32.8% en el nivel medio, lo que significa que los trabajadores no están del todo contentos con el sistema de compensaciones, capacitaciones y motivación con los que cuenta la entidad.
3. Más de la mitad de trabajadores del HRDC han ido preparándose constantemente según sus necesidades facultativas, realizando una inversión personal fuera de los planes de desarrollo al colaborador con los que se cuenta, demostrando de esta manera que la propuesta de valor al empleado no está sujeto a la mejora continua de cada trabajador, sino al desarrollo efectivo de sus actividades dentro la organización.
4. Las limitantes encontradas en el desarrollo de la presente investigación fueron más académicas que prácticas; sin embargo, se resolvieron en los plazos establecidos para la presentación de este trabajo, avalando que los datos obtenidos son relevantes y propiamente de los trabajadores de la entidad tras la presentación de la documentación correspondiente.
5. Por último, el Hospital Regional Docente de Cajamarca viene fortaleciendo la propuesta de valor al empleado para contribuir con el desarrollo efectivo de sus trabajadores dentro de la organización y ejecutar procesos óptimos según sus requerimientos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al Director del Hospital Regional Docente de Cajamarca o a quien haga sus veces desarrollar dentro de sus políticas institucionales una propuesta de valor al empleado, que a su vez permita fortalecer constatemente su sistema de gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta a las competencias y habilidades de sus trabajadores o mejor dicho al talento humano de cada uno.
2. Una estrategia de gestión del talento humano en entidades públicas como la estudiada, es fundamental para aplicar y ejecutar herramientas de gestión del personal tales como: evaluación de desempeño de 360° y 180° de manera semestral, proponer al empleado del mes, seguimiento continuo de actividades y plan de capacitaciones, reompensas y compensaciones enfocados en la Ley Servir.
3. El Director de Recursos Humanos, debe contar con el personal idóneo y debidamente calificado para llevar a cabo toda la actualización de los procesos de gestión y a la vez contribuir con el fortalecimiento de los manuales (MOF, ROF, Políticas de Gestión, etc), además, es necesario y prudente actualizar la política de evaluación del desempeño, donde debería ser semestral y no anual en los plazos establecidos.
4. El Director del Hospital Regional Docente de Cajamarca y todos los directores de las demás áreas administrativas, deberán participar de la elaboración de un plan estratégico institucional, para plantear objetivos medibles y sostenibles en el tiempo en función de sus actividades, que a la vez, permita que la evaluación del desempeño esté enfocada al cumplimiento de metas y expectativas.
5. Se recomienda realizar otro estudio de la propuesta de valor al empleado y la mejora continua teniendo en cuenta a otros factores como la mejora de procesos para evaluar su nivel de influencia y así identificar nuevas propuestas de mejora en la gestión efectiva de las entidades públicas.

## REFERENCIAS

- Angulo Estrada, J. A. (2017). *IMPACTO DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, SOBRE LOS COSTOS DIRECTOS DE LA EMPRESA IGC SRL - 2017*. Universidad Privada del Norte - Cajamarca, Cajamarca. Cajamarca: UPN. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14176/Angulo%20Estada%20Jorge%20Alfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anyaypoma Ocón, J. C., & Hoyos Cubas, A. (2017). *PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Cajamarca: UPN. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9888/Anyaypoma%20Oc%3%b3n%20%20Juan%20Carlos%20Hoyos%20Cubas%20Amilcar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias Gomez, J., Villasís Keever, M., & Miranda Novales, M. (2017). *El Protocolo de Instigación III: La Población de Estudio*. Colegio Mexicano de Imnología Clínica. México: Redalyc. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). *Técnicas e instrumentos de Investigación Científica*. Arequipa, Perú: ENFOQUES. Obtenido de [file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/AriasGonzales\\_TecnicasElInstrumentosDelInvestigacion\\_libro.pdf](file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/AriasGonzales_TecnicasElInstrumentosDelInvestigacion_libro.pdf)
- Báez Pacheco, N., Esquivel Laurente, J. L., Núñez Bueno, V. A., Rojas Marroquín, A., & Zavaleta Flores, L. A. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco. Lima, Perú: PUCP. Obtenido de [file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/BAEZ\\_ESQUIVEL\\_INFLUENCIA\\_CUSCO.pdf](file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/BAEZ_ESQUIVEL_INFLUENCIA_CUSCO.pdf)
- Bajji, R., Abdelfadel, K., & Lalaoui, S. (2022). *The Impact of Occupational Stress on Employees' Performance and Customer Value Creation: Case of an American Multinational Company Subsidiary in Morocco*. Ibn Tofail University, United States, West Palm Beach. West Palm Beach: North American Business Press. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-occupational-stress-on-employees/docview/2644084685/se-2?accountid=37408>
- Belmonte Serrano, M. (2010). *Ethical requirements in research projects. Another black sheep*. Hospital General of Castellón. España: Elsevier Doyma. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-seminarios-fundacion-espanola-reumatologia-274-pdf-S1577356609000086>

- Bermúdez García, J. (2010). *Investigación científica en el Perú: factor crítico de éxito para el desarrollo del país*. Escuela de Negocios EOI de España . Lima: IBSS Consulting S. A. C. Obtenido de [http://www.detrasedelacortina.com.pe/images/download/Investigacion%20cientifica%20como%20factor%20de%20desarrollo\\_Javier%20Bermudez%20Garcia.pdf](http://www.detrasedelacortina.com.pe/images/download/Investigacion%20cientifica%20como%20factor%20de%20desarrollo_Javier%20Bermudez%20Garcia.pdf)
- Bonorino, R. (2019). *Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Análisis de la Percepción en Empleados de Entidades Bancarias de Capital Privado*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Buenos Aires: FCE Económicas. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1545\\_BonorinoR.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1545_BonorinoR.pdf)
- Bradford. (2020). *Unlocking concealed value in the employee value proposition (EVP): A behavioral journey through employee commitment within the work environment*. Business And Economics--Management, United Kingdom, Bradford. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/unlocking-concealed-value-employee-proposition/docview/2535276179/se-2?accountid=37408>
- Carrión, R., & Carmelo, J. (2018). *Influencia del Sistema de Calidad e Innovación Tecnológica en los Resultados Enfocados en la Mejora Continua*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú: UNMS. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81658059010/81658059010.pdf>
- Castillejos Juarez, J. A. (2018). *La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Baños del Inca: UNC. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1967/La%20motivaci%C3%B3n%20y%20su%20influencia%20en%20el%20nivel%20de%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20del%20Complej.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Vol. 3era edición). México, México: Mac Graw Hill. Obtenido de <file:///C:/Users/CLIENTE/Desktop/BIARI/PROGRAMAS%20JUAN%20CARLOS/Gestion%20del%20Talento%20Humano%20-%20Chiavenato.pdf>
- Colina, F. (2020). *Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del Siglo XXI*. Universidad Científica del Sur. Lima, Perú: Universidad Científica del Sur. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v12n1/2415-0959-des-12-01-167.pdf>
- Congreso de la República. (2013). *Ley del Servicio Civil - Ley 30057*. Congreso de la República del Perú - Palacio de Gobierno. Lima, Perú: GOB. Obtenido de <https://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>

- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Índice Regional de Gestión Pública*. Perú Compite. Lima: Instituto Peruano de Economía. Obtenido de <https://www.compite.pe/wp-content/uploads/2020/07/IRGP-2020-versi%C3%B3n-final.pdf>
- Crespo, J., & Marques, P. (2022). *Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá - Colombia. Bogotá: ProQuest Central. doi:<https://www.proquest.com/scholarly-journals/employer-branding-y-propuesta-de-valor-al/docview/2624231321/se-2>
- Cruzado Ramírez, E. F. (2021). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2020*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Cajamarca: UNC. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/4413/Tesis%20Erick%20Cruzado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz Chira, I. P. (2020). *PROCESOS DE MEJORA A LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA EN EL MARCO DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN EN EL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS: ANÁLISIS DEL PERIODO 2014-2017*. Pontificia Universidad Católica del Perú, San Miguel. Lima, Perú: PUCP. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20831/DIAZ\\_CHIRA\\_IRENE\\_PATRICIA\\_PROCESOS\\_DE\\_MEJORA\\_A\\_LA\\_GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20831/DIAZ_CHIRA_IRENE_PATRICIA_PROCESOS_DE_MEJORA_A_LA_GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fullita Villacorta, C. S. (2020). *PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TURISMO*. Universidad del Pacífico. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fullita, C. (2020). *PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TURISMO*. Trabajo de Suficiencia, Universidad del Pacífico - Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ghemawat, P. (2010). *Encuentre su estrategia para el nuevo entorno*. Harvard Business School, Massachusetts. Cambridge: Harvard Business Review - América Latina. Obtenido de <file:///C:/Users/CLIENTE/Desktop/CURSOS/Administraci%C3%B3n%20y%20Organizaci%C3%B3n/Sesi%C3%B3n%203%20y%204/3.%20Encuentre%20su%20Estrategia%20para%20el%20nuevo%20Entorno.pdf>

- González, J. (2019). *Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización*. Artículo Científico, Universidad de Antioquía, Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/flexibilizar-la-gestión-administrativa-del-estado/docview/2314514921/se-2?accountid=37408>
- Guardamagna, M. (2019). *La formación y capacitación de cuadros políticos para Gestión del Estado en Argentina*. Universidad Nacional de Cuyo - Argentina. Cuyo: UNIVERSIDAD EAFIT . Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-formación-y-capacitación-de-cuadros-políticos/docview/2396412935/se-2?accountid=37408>
- Herández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández García, L., Martínez Pedregal, A., Monagas Docasal, M., & Gómez Hernández, O. (2021). *La mejora continua y la formación de médicos en la Facultad "Manuel Fajardo" de La Habana*. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. Habana: Manuel Fajardo. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=70928190-5950-47f5-b598-958f5d1c7087%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=151657575&db=eue>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Universidad de Celaya. Celaya: MC Graw Hill Education. Obtenido de <file:///C:/Users/CLIENTE/Desktop/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20.pdf>
- Herzberg, F. (2011). *The Motivation to Work Volume 1 of Organization and Business* (Vol. 01). Londres, Inglaterra: Transaction Publishers. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Jeswani, S., & Satpathy, D. (2022). *How Employees Raise Voice? A Model of Employee Voice Regulation*. OP Jindal University, India, Kochi. Kochi: School of Communication & Management Studies. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-employees-raise-voice-model-employee/docview/2675714729/se-2?accountid=37408>

- Junyan, L., & Yongli, W. (2022). *Green Human Resource Management, Employee Work Values, and Enterprise Environmental Performance*. Kirk University, New York. United Kingdom, New York: Hindawi Limited. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/green-human-resource-management-employee-work/docview/2687531745/se-2>
- López, J. (2018). *Employer branding y Bienestar Laboral en Organizaciones orientadas al Talento:Reestructurando la propuesta de valor al empleado*. Artículo Científico, Universidad de Barcelona y EAE Business School, Barcelona. Obtenido de <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2693/836>
- Mamani Espinoza, I. A. (2021). *Gestión de Compensaciones y Desempeño laboral en Contexto de Pandemia de un Organismo del Estado Peruano, 2020-2021*. Universidad César Vallejo - Sede Lima. Lima, Perú: UCV. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68899/Mamani\\_EIA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68899/Mamani_EIA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, P., & Arbeláez, G. (2017). *Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en Centros de Salud de un Distrito del Ecuador*. Universidad de las Fuerzas Armadas de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Mayor de San Marcos - Lima, Perú. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v78n2/a07v78n2.pdf>
- Morphol, J. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Universidad de Tarapacá. Temuco: Scielo. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Ortiz Abanto, G. N. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA, 2016*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Namora: UNC. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2336/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SATISFACCI%c3%93N%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20DE%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacherrez Riva, J., & Marrufo Fernández, G. (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020*. Universidad César Vallejo y Universidad Nacional de San Martín. Trujillo: Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184/230>

- Palladino, L. (2022). *The potential benefits of employee equity funds in the United States*. Scientific article, University of Massachusetts Amherst, Amherst, Massachusetts, USA , United States--US, United Kingdom, Bingley. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2672038076/FE6F0D88BE894D5CPQ/2?accountid=37408>
- Phungula, N., & de Braine, R. (2022). *The effect of employee value proposition on normative commitment*. Estonia, Tallinn. Tallinn: Scientific Route OÜ. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-employee-value-proposition-on-normative/docview/2656846331/se-2>
- Picado S., L. (2021). *La importancia de Crecer Profesionalmente*. Universidad San Marcos. Lima: Universidad San Marcos. Obtenido de <https://www.usanmarcos.ac.cr/blog/vida-u/importancia-del-crecimiento-profesional>
- Pozo Contreras de Prada, S. V. (2016). *EDUCACIÓN CONTINUA EN EL CENTRO CULTURAL FORTALECIMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú: PUCP. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9322/POZO\\_CONTRERAS\\_DE\\_PRADA\\_EDUCACION\\_CONTINUA\\_EN\\_EL\\_CENTRO\\_CULTURAL\\_FORTALECIMIENTO\\_DE\\_PROCESOS\\_ADMINISTRATIVOS\\_PARA\\_LA\\_SOSTENIBILIDAD\\_ECONOMICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9322/POZO_CONTRERAS_DE_PRADA_EDUCACION_CONTINUA_EN_EL_CENTRO_CULTURAL_FORTALECIMIENTO_DE_PROCESOS_ADMINISTRATIVOS_PARA_LA_SOSTENIBILIDAD_ECONOMICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pracoyo, N., Tubastuvi, N., & Sanioso, S. (2021). *Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction*. Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia , Turkey, [Istanbul. [Istanbul: Society for the Study of Business and Finance. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/determinants-employee-performance-mediating-role/docview/2645529088/se-2?accountid=37408>
- Quiroz, J. C. (2018). *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Cajamarca. doi:<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12846/Llaque%20Quiroz%2c%20Juan%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, K., & Pumisacho, V. (2014). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un Estudio Exploratorio*. Artículo Científico, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Romero Tuesta, C. M. (2018). *INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-*

2018. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2267/%e2%80%9cINCIDENCIA%20DE%20LA%20GESTI%c3%93N%20DE%20MEJORA%20DE%20LOS%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20PARA%20INCREMENTAR%20LA%20CALIDAD%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruti3n Mantilla, T. (2019). *Coaching y Rendimiento Laboral: Una Revisi3n Sistem3tica de la Literatura Cient3fica entre los a3os 2009 y 2019*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Cajamarca: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25771/Ruiton%20Mantilla%20Tania%20Nataly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar Raymond, M. B., Icaza Guevara, M. d., & Alejo Machado, O. J. (2018). *THE IMPORTANCE OF ETHICS IN RESEARCH*. Universidad Cat3lica de Santiago de Guayaquil. Ecuador: Universidad y Sociedad. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>

S3nchez, S. (2017). *Detecci3n, Atracci3n, Selecci3n y Retenci3n del Talento en RRHH*. Universidad Pontificia Comillas. Lima, Per3: PUCP. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24130>

Silva Escalante , D. E. (2021). *NIVEL DE SATISFACCI3N LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA – MAYO - AGOSTO DEL 2019*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Cajamarca: UNC. Obtenido de [https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/4355/T016\\_73225408\\_T.jpg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/4355/T016_73225408_T.jpg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Su3rez Barraza, M. F. (2007). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administraci3n P3blica: Un estudio en los Ayntamiento de Espa3a*. UNIVERSIDAD RAMON LLULL, Espa3a. Barcelona: Programa de Becas de Alto Nivel de la Uni3n Europea para Am3rica Latina. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2>

Tirado Rios, E. M. (2018). *LA MOTIVACI3N Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPE3O LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCI3N CIVIL DE LA PROVINCIA DE CAJABAMBA, 2018*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Cajabamba: UPN. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14087/Tirado%20Rios%20Edith%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Tyler, R. (2022). *Expanding Employee Ownership in America: A Proposal for a National Equity Compensation Mandate*. Columbia Law School , New York. United States, New York: Columbia Journal of Law and Social Problems. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/expanding-employee-ownership-america-proposal/docview/2645923694/se-2?accountid=37408>
- Valdebenito Z., C. (2017). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un modelo de recompensa Total*. Universidad de Chile, Chile. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. Tesis de Grado, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez Leyva, Y. J. (2021). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL REGIONAL DE CAJAMARCA, 2019*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Cajamarca: UNC. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/4275/Tesis%20Yuleisy%20V%c3%a1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verástegui León, P. A. (2018). *DISEÑO DE LA METODOLOGIA DEL CICLO DE DEMING (PHVA) DE MEJORA CONTINUA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL USUARIO EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ORIENTACIÓN DEL SAT CAJAMARCA*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Cajamarca: UPN. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14568/Ver%c3%a1stegui%20Le%c3%b3n%2c%20Paul%20Adri%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villafañe, J. (2018). *CLAVES EMPÍRICAS DE LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES*. Barcelona, España: El Profesional de la Información. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/claves-empíricas-de-la-satisfacción-y-del/docview/2437367588/se-2?accountid=37408>
- Wang Ro, L., & Choi, S. (2022). *Abusive Supervision and Employee's Creative Performance: A Serial Mediation Model of Relational Conflict and Employee Silence*. College of Global Business, Switzerland, Basel. Basel: MDPI AG. doi:<https://doi.org/10.3390/bs12050156>

- Wu, Y., Zhu, S., & Shen, Q. (2021). *How Environmental Knowledge and Green Values Affect the Relationship between Green Human Resource Management and Employees' Green Behavior: From the Perspective of Emission Reduction*. Switzerland, Basel. Basel: MDPI AG. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-environmental-knowledge-green-values-affect/docview/2621357214/se-2>
- Yousaf, Z., Wang, Y., & Majid, A. (2022). *Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: a glimpse of nurses working in the health-care sector*. European Journal of Innovation Management;, United Kingdom, Bradford. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/investigating-employee-creativity-through/docview/2614206845/se-2?accountid=37408>

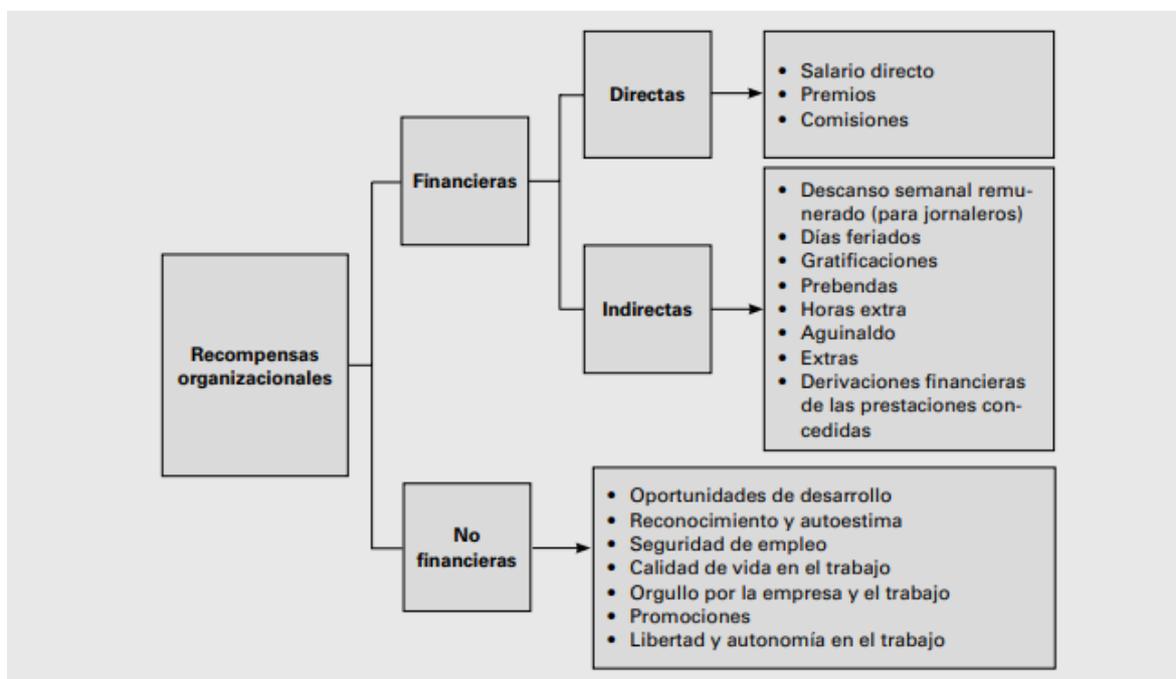
## ANEXOS

### Anexo 1: Índice Regional de Gestión Pública

Región		2016	2017	2018	2019	Var. % 2018-2019	Var. % 2016-2019
Grupo 1	Ica	0.59	0.68	0.65	0.70	8%	19%
	Áncash	0.54	0.59	0.59	0.62	6%	15%
	Lambayeque	0.58	0.59	0.58	0.59	3%	3%
	Lima Provincias	0.60	0.61	0.59	0.60	2%	0%
	Tacna	0.74	0.79	0.79	0.80	1%	7%
	Tumbes	0.54	0.54	0.56	0.56	1%	5%
	Lima*	0.85	0.88	0.88	0.87	-2%	2%
	Moquegua	0.66	0.70	0.67	0.66	-3%	0%
	Arequipa	0.72	0.73	0.72	0.70	-3%	-2%
Grupo 2	Cusco	0.50	0.51	0.52	0.61	18%	22%
	San Martín	0.48	0.51	0.49	0.55	11%	14%
	Junín	0.48	0.49	0.45	0.50	12%	3%
	La Libertad	0.52	0.54	0.55	0.60	10%	16%
	Piura	0.50	0.51	0.50	0.54	8%	9%
	Huánuco	0.48	0.50	0.47	0.50	6%	4%
	Cajamarca	0.50	0.50	0.48	0.51	6%	3%
	Apurímac	0.48	0.51	0.51	0.52	1%	8%
Grupo 3	Ayacucho	0.47	0.47	0.47	0.54	16%	15%
	Puno	0.27	0.28	0.28	0.31	12%	12%
	Pasco	0.34	0.37	0.38	0.42	12%	24%
	Loreto	0.28	0.31	0.31	0.34	10%	23%
	Amazonas	0.45	0.47	0.45	0.50	10%	10%
	Ucayali	0.33	0.29	0.34	0.36	6%	12%
	Huancavelica	0.41	0.41	0.41	0.44	6%	8%
	Madre de Dios	0.40	0.36	0.39	0.38	-3%	-6%

Fuente: Informe del Consejo Privado de Competitividad

### Anexo 2: Clasificación de las Recompensas Laborales



Fuente: “Gestión del Talento Humano” – Chiavenato (2008, p- 277)

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

**Título:** Propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General (HG)</b>	<b>Variable 1</b>		<b>Tipo de Investigación</b>	
¿Qué relación existe entre la propuesta de Valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022?	Identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	Existe una alta relación entre la propuesta de valor al empleado y mejora continua en el personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022	<b>Propuesta de valor al empleado</b>	<b>Recompensas</b>	Reconocimiento Laboral	Básica - Correlacional
					Cumplimiento de Expectativas	
	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas (HE)</b>		<b>Capacitaciones</b>	Desempeño Laboral	<b>Diseño de la Investigación</b>
	Conocer qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	La propuesta de valor al empleado presenta una relación alta con el desarrollo de competencias en la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.			Formación y Conocimiento	Transversal - No Experimental
	Analizar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo del Hospital	La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativamente alta con el crecimiento profesional en la mejora continua del personal administrativo en el Hospital		<b>Satisfacción Laboral</b>	Condiciones de trabajo	<b>Población y Muestra</b>
					Efectividad Organizacional	<b>Población</b>
					120 trabajadores administrativos	<b>Muestra</b>

Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	Regional Docente de Cajamarca, 2022.			67 trabajadores administrativos	
Identificar qué relación existe entre la propuesta de valor al empleado y el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	La propuesta de valor al empleado presenta una relación significativamente alta con el coach laboral en la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	<b>Variable 2</b>		<b>Muestreo</b>	
		<b>Desarrollo de Competencias</b>	Habilidades Blandas	Probabilístico Estratificado	
Resiliencia	<b>Técnica</b>				
Analizar qué relación existe entre las recompensas y la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022	Las recompensas tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	<b>Mejora Continua</b>	<b>Crecimiento Profesional</b>	Especialización	Encuesta con Escala de Likert
				Positivismo	
Interpretar qué relación existe entre las capacitaciones y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	Las capacitaciones tienen una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.		<b>Coach Laboral</b>	Acompañamiento	Cuestionario con 60 preguntas
				Clima Laboral	<b>Instrumento de Análisis de datos</b>
Identificar qué relación existe entre la satisfacción laboral y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.	La satisfacción laboral presenta una relación significativamente alta con la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2022.			SPSS y M. Excel	

### Anexo 4: Matriz operacional de la Variable 01

Título: Propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
<b>Propuesta de Valor al Empleado</b>	Suma holística que todo colaborador experimenta y recibe mientras forma parte de una entidad u compañía: beneficios, recompensas, capacitaciones, satisfacción laboral, entre otros. Dicho esto, se puede expresar en el nivel del valor que da la entidad para tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores (Llaque, J., 2018, p. 19).	<b>Recompensas</b>	Reconocimiento Laboral	Considero que la propuesta de valor al empleado orienta a mejorar los planes de recompensa al personal.
				Considero que las recompensas son piezas claves para fomentar el reconocimiento laboral en la entidad.
				Me siento debidamente reconocido por la institución en la que laboro.
				Mi jefe directo reconoce de alguna u otra manera el trabajo de todos sin excepción.
				Por lo general, suelo ser recompensado cuando cumplo con mis actividades en los plazos establecidos.
			Cumplimiento de Expectativas	El plan de recompensas con el que cuenta la institución cumple mis expectativas como trabajador.
		Prefiero una motivación intrínseca que extrínseca más allá del salario.		
		La entidad ha cumplido con mis expectativas salariales según mi desempeño y resultados obtenidos.		
		Desde mi ingreso como trabajador siento que la institución se preocupa por mi estado emocional.		
		Desde mi punto de vista, el cumplir las expectativas de los trabajadores de manera intrínseca es más importante que el dinero.		
		<b>Capacitaciones</b>	Desempeño Laboral	Considero que las capacitaciones a las que asistí contribuyen al desarrollo efectivo de mi trabajo.
				Recibo al menos 1 capacitación mensual relacionado a mis actividades diarias que realizado en la institución.
				Las capacitaciones como propuesta de valor al empleado contribuyen a generar resultados efectivos.
	<b>Definición Operacional</b>		Las capacitaciones que he recibido estuvieron relacionadas a mis necesidades laborales.	
		Las capacitaciones son priorizadas y programadas de forma ordenada.		

<p>Para medir la variable es necesario aplicar la técnica de la encuesta y construir y aplicar un cuestionario estructurado en 30 ítems, bajo la escala de Likert, el mismo que hará posible analizar e interpretar la opinión del encuestado (Unidad de análisis) a fin de obtener una apreciación crítica de los resultados de la variable en estudio.</p>		<b>Formación y Conocimiento</b>	Toda las capacitaciones ofrecidas por el HRDC contribuyen a mi formación como profesional y persona ética.
			La formación y conocimiento que poseo está relacionado con las actividades que realizado en mi puesto de trabajo.
			Mi puesto de trabajo me permite desarrollar y fortalecer mi pensamiento crítico.
			Por mi experiencia, me siento en la capacidad de ayudar a mis demás compañeros de trabajo.
			Durante mi tiempo de servicio, he recibido críticas constructivas cuando algún entregable no cumplió con las expectativas de mi jefe.
	<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Condiciones de Trabajo</b>	Considero que las condiciones de trabajo en mi centro de labores son las adecuadas.
			Como trabajador, las condiciones de trabajo me han permitido ser más eficiente en mis labores.
			Tengo todo lo necesario (útiles, computadora, entre otros recursos) que me permiten cumplir mis labores de manera efectiva.
			Puedo tener acceso a la adquisición de equipos y/o programas que contribuyan al cumplimiento de mi trabajo.
			El inmobiliario está en buenas condiciones lo que me permite desempeñarme de manera efectiva.
	<b>Efectividad Organizacional</b>	Mis actividades están relacionadas al plan estratégico de la institución.	
		Tengo oportunidades del desarrollo de una línea de carrera en mi centro de trabajo.	
		En la institución, todos los trabajadores planifican cuidadosamente sus actividades antes de tomar una decisión.	
		Soy consciente de que la institución posee un plan estratégico que contribuye el crecimiento y desarrollo de la misma.	
		Mis logros están orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos que posee la entidad.	
<b>Escala de Likert</b>			
1: Nunca 2: Casi nunca 3. A veces. 4: Casi siempre 5: Siempre.			

**Autor:** Br. Kevin Mailer Carhuanambo Pérez

### Anexo 5: Matriz operacional de la Variable 02

Título: Propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo en el Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
<b>Mejora Continua</b>	Proceso mediante el cual una persona agrega valor a sus actividades cotidianas de manera autónoma, enfocándose en el desarrollo de sus competencias y crecimiento profesional, convirtiéndose así en un modelo para los demás, centrándose en el Ciclo PVHA de la mejora continua, que parte desde planear, hacer, verificar y actuar (Apolinares, I. & Lartiga, A., 2019, p. 9).	<b>Competencias</b>	Habilidades Blandas	Se me es fácil comunicarme con todos mis compañeros de trabajo.
				No tengo inconvenientes al prestar mi ayuda a quien lo necesite.
				No suelo seguir las indicaciones al pie de la letra, me gusta experimentar nuevas cosas para cumplir mi trabajo.
				Considero que mi trabajo tiene un impacto positivo en la institución.
				Suelo participar activamente de las reuniones de oficina para aportar ideas que contribuyan con la toma de decisiones.
			Resiliencia	Suelo adaptarme de la mejor manera posible a los posibles cambios que hayan dentro del trabajo.
				El covid 19 ha impactado positivamente en el desarrollo de mis actividades.
				No tengo inconvenientes cuando trabajo bajo presión.
		Suelo dar la iniciativa cuando se trata de cumplir con una tarea que tenga tiempo de entrega.		
		<b>Crecimiento Profesional</b>	Especialización	Considero que poseo el conocimiento y habilidad necesaria en una rama específica de mi profesión.
				Suelo actualizar mi conocimiento de manera personal según mis necesidades.
				He llevado al menos 1 curso de formación continua en lo que va del año.
				En mi equipo de trabajo todos somos buenos en algo específico.
	<b>Definición Operacional</b>			

<p>Para medir la variable es necesario aplicar la técnica de la encuesta y construir y aplicar un cuestionario estructurado en 30 ítems, bajo la escala de Likert, el mismo que hará posible analizar e interpretar la opinión del encuestado (Unidad de análisis) a fin de obtener una apreciación crítica de los resultados de la variable en estudio.</p>	<b>Coach Laboral</b>		Considero que contar con una especialización es requisito indispensable para un puesto de trabajo en el sector público.
		<b>Positivismo</b>	Soy consciente de lo que realmente quiero como persona y como profesional.
			Suelo tener ideas positivas por más duras o difíciles que se pongas las cosas.
			El ser positivo trae consigo resultados efectivos en el trabajo.
			Convenzo a los demás de que las cosas van por algo, motivándolos a ser mejores.
			Suelo animar a mis compañeros de trabajo en momento de angustia y desesperación.
		<b>Acompañamiento</b>	Me relaciono de manera profesional con mis compañeros de trabajo.
			Colaboro e influyo positivamente en las decisiones y opiniones que se tomen.
			Poseo las competencias necesarias para motivar a mis compañeros de trabajo a superarse día a día.
			Trato de demostrar mi liderazgo en mi trabajo para ser una imagen a seguir de los jóvenes trabajadores.
Considero que cada persona tiene un talento oculto y trato que lo descubran por sí mismos.			
<b>Clima Laboral</b>	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.		
	Existe una sinergia positiva entre todos los trabajadores del Hospital Regional.		
	Me siento identificado con mi institución así como la institución con mi trabajo.		
	Mi jefe inmediato posee la habilidad de escuchar las opiniones de los demás sin menospreciarlas.		
	Me siento respaldado al 100% por mi jefe ante cualquier inconveniente laboral.		
<b>Escala de Likert</b>			
1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre			

**Autor:** Br. Kevin Mailer Carhuamambo Pérez



## Anexo 6: Validación de Instrumento a través de Método de Expertos



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

1.1 Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz

1.2 Especialidad: Administración y Negocios

1.3 Cargo Actual: Docente Escuela de Postgrado UPN

1.4 Grado Académico:

- Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- MBA (Magister en Administración de Negocios)
- Licenciado en Administración de Empresas
- Ingeniero Electrónico

1.5 Institución: Universidad Privada del Norte

1.6 Tipo de Instrumento: Cuestionario

1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca, 06 de mayo de 2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	5				
2	Formulación de Lenguaje apropiado	5				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		4			
4	Facilita la prueba de hipótesis		4			
5	Suficiencia para medir la variable	5				
6	Facilita la Interpretación del instrumento		4			
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		4			
8	Expresado en hechos perceptibles	5				
9	Tiene Secuencia Lógica	5				
10	Basado en aspectos teóricos	5				
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>16</b>			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 92\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de las variables Propuesta de valor al empleado y la mejora continua, validado al bachiller Kevin Mailer Carhuanambo Pérez

Firma y sello del Experto



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto: Liliana Beatriz Carrillo Carranza
- 1.2 Especialidad: Economista
- 1.3 Cargo Actual: DTC
- 1.4 Grado Académico: Doctor en Ciencias Económicas
- 1.5 Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6 Tipo de Instrumento: Cuestionario
- 1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca, 27 de junio del 2022

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores		x			
2	Formulación de Lenguaje apropiado		x			
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x			
4	Facilita la prueba de hipótesis		x			
5	Suficiencia para medir la variable		x			
6	Facilita la Interpretación del instrumento		x			
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	x				
8	Expresado en hechos perceptibles	x				
9	Tiene Secuencia Lógica		x			
10	Basado en aspectos teóricos		x			
<b>Total</b>						

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 84\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**


Liliana Carrillo Carranza  
40730539



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto: Gonzalo Valentín Alfaro Rojas
- 1.2 Especialidad: Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.3 Cargo Actual: Orientación Profesional - Empléate
- 1.4 Grado Académico: Magister en Dirección y Gestión del TH
- 1.5 Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6 Tipo de Instrumento: Cuestionario
- 1.7 Lugar y Fecha: 11/07/2022

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulación de Lenguaje apropiado		X			
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiencia para medir la variable		X			
6	Facilita la Interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Tiene Secuencia Lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos		X			
<b>Total</b>						

Coefficiente de valoración porcentual: c = 94%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Las preguntas deben contener oraciones de fácil entendimiento limitando los tecnicismos.
Reconocer que los aspectos relacionados a pandemia tienen tendencia a mejora actualmente.

-----  
DNI: 71226793

## Anexo 7: Resolución directoral de designación de nuevo Director General



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA



RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL SECTORIAL N° 027 -2021-GR.CAJ/DRS-OE.GD.RR.HH

Cajamarca, 27 ENE 2021

VISTO:

El Memorando N° 079-2021-GR.CAJ/DIRESA-DG, de fecha 27 de enero de 2021, con expediente MAD N° 6510482;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 14° del Decreto Legislativo N° 276 -Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público Nacional y los artículos 12° y 77° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa, establecen las condiciones para la Designación de funcionarios en cargos de confianza;

Que, con Resolución Directoral Regional Sectorial N° 071-2019-GR.CAJ/DRS-OE.GD.RR.HH, de fecha 22 de enero de 2019, se ratificó las funciones de Directora del Hospital Regional Docente de Cajamarca a la M.C. doña: DORIS ELIZABETH ZELADA CHAVARRY, de la Dirección Regional de Salud Cajamarca (Director de Sistema Administrativo II), Nivel Remunerativo F-4, Cargo de Confianza de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, cuya Designación es necesario dar por concluida en mérito al contenido del Memorando N° 079-2021-GR.CAJ/DIRESA-DG, procediendo a emitir la Resolución de Designación a favor del Médico Cirujano don: CARLOS ALBERTO DELGADO CRUCES, con la finalidad de continuar con el normal desarrollo de las actividades que se realizan en el Hospital Regional de Salud Cajamarca;

Estando a lo dispuesto por la Dirección General, con la visación de la Oficina Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Oficina de Asesoría Jurídica, de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, y;

Con las atribuciones conferidas mediante Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización y a la Ordenanza Regional N° 001-2015-GR.CAJ/CR que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Salud Cajamarca y la Resolución Ejecutiva Regional N° D00019-2019-GRC-GR que designa al Gerente Público, Médico Cirujano PEDRO ALEJANDRO CRUZADO PUENTE, en el cargo de Director de Programa Sectorial III de la Dirección Regional de Salud Cajamarca;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- DAR POR CONCLUIDA, a partir del 27 de enero del 2021, la Designación de Funciones que se le hicieron a la M.C. doña: DORIS ELIZABETH ZELADA CHAVARRY, en el cargo como Directora de la Dirección del Hospital Regional Docente Cajamarca, (Director de Sistema Administrativo II), Nivel Remunerativo F-4, Cargo de Confianza de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, dándosele las gracias por los servicios prestados a esta institución.

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA | DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA  
EL FEDATARIO que suscribe CERTIFICA que el presente documento que ha tenido a la vista es Copia F.F. DEL ORIGINAL y al que me remito en caso necesario de lo que doy FE. en cumplimiento de la Ley N° 27444

Cajamarca,

11 ABR. 2022

Gladis Violeta Bazán Alvitres  
FEDATARIO



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA



RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL SECTORIAL Nº 027-2021-GR.CAJ/DRS-OE.GD.RR.HH  
Cajamarca, 27 ENE 2021

ARTÍCULO SEGUNDO.- DESIGNAR, a partir del 28 de enero del 2021, al M.C. CARLOS ALBERTO DELGADO CRUCES, las funciones como Director de la Dirección del Hospital Regional Docente Cajamarca, (Director de Sistema Administrativo II), Nivel Remunerativo F-4, Cargo de Confianza de la Dirección Regional de Salud Cajamarca.

ARTÍCULO TERCERO.- Déjese sin efecto toda disposición que se oponga a la presente.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE

*[Handwritten signature]*



GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA | DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA  
EL FEDATARIO que suscribe CERTIFICA que el presente documento que ha tenido a la vista es COPIA FÉ  
DEL ORIGINAL y al que me remito en caso necesario de lo que doy FE, en cumplimiento de la Ley N° 27144-

Cajamarca, 11 ABR. 2022

*[Handwritten signature]*  
Gladis Violeta Bazán Alvitres  
FEDATARIO

## Anexo 8: Solicitud de autorización de uso de información

**"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"**

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA  
OFICINA TRÁMITE DOCUMENTARIO  
**RECIBIDO**

Cajamarca, 18 de abril de 2022  
18 ABR 2022

REG. \_\_\_\_\_ FOLIO 2  
HORA 11:40 FIRMA [Firma]

**CARGO**

A : Dr. Carlos Alberto Delgado Cruces  
**Director General del Hospital Regional Docente de Cajamarca**

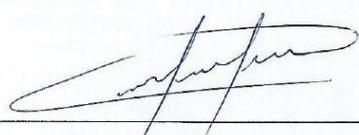
DE : Lic. Adm. Kevin Mailer Carhuanambo Pérez

ASUNTO : Solicito autorización de uso información para desarrollo de trabajo de investigación.

Estimado Dr. Carlos Alberto Delgado Cruces, Director General del HRDC, por ser de interés personal y de uso exclusivamente académico, solicito ante su despacho, tenga a bien brindarme la autorización necesaria para recopilar **información respecto a los planes de capacitación, recompensas, compensaciones, formación continua, entre otros**, que son base fundamental para el desarrollo de mi trabajo de investigación para optar el grado de **Magister en Gestión Pública**, cabe recalcar que, mi persona es ex servidor de la entidad en la modalidad de terceros y solicito ante usted se me pueda brindar la facilidad a tal información para completar tal investigación.

Desde ya, agradezco su voluntad propia para atender este documento de vital importancia para mi persona. Sin otro particular, es propicia las muestras de mi especial estima y consideración personal.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Adm. Kevin Mailer Carhuanambo Pérez  
DNI: 70204553

## Anexo 9: Carta de aceptación de uso de información



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA  
OFICINA EJECUTIVA ADMINISTRACIÓN  
JR. LARRY JHONSON S/N



"Año Del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Cajamarca, 19 de abril de 2022

CARTA N°006 -2022-GR.CAJ.DRS/HRDC-OEA

**Lic. Adm. Kevin Mailer Carhunambo Perez**

ASUNTO: Autorización para recopilación de información

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo en atención a su solicitud, se hace de su conocimiento que la Dirección General del HRDC ha aprobado la recopilación de información para el desarrollo de trabajo de investigación, referente a los planes de capacitación, recompensas, compensaciones, formación continua, entre otros.

Sin más, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA  
OFICINA EJECUTIVA ADMINISTRACIÓN  
*Lic. Adm. Segundo Saúl Caramillos Velásquez*  
DIRECTOR DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN  
CIAD N° 1608

SSCV/bcch  
Archivo  
Folios: 04

"Nuestra Atención, Con Calidad y Buen Trato"

## Anexo 10: Carta de autorización de uso de información

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y/O EMPRESA



Yo Carlos Alberto Delgado Cruz  
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)  
identificado con DNI 27081693, en mi calidad de Director General del Hospital Regional  
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)  
Docente de Cajamarca del área de Dirección General  
(Nombre del área de la entidad / empresa)  
de la empresa/institución Hospital Regional  
(Nombre de la institución / empresa)  
Docente de Cajamarca  
con R.U.C N° 20166728585, ubicada en la ciudad de Cajamarca

#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Aseñor Kevin Mafler Carhuánambo Pérez  
(Nombre completo del egresado/Bachiller)  
identificado con DNIN° 70204553, egresado de la ( ) Carrera profesional o (x) Programa de  
Postgrado de Maestría en Gestión Pública para  
(Nombre de la carrera o programa)  
que utilice la siguiente información de la entidad / empresa:  
Planes de capacitación, compensaciones, formación continua del personal,  
recompensas y clima organizacional  
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, (x) Tesis o ( ) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, (x) Maestro, ( ) Doctor o ( ) Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- ( ) Ficha RUC
- ( ) \*Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- (x) Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- ( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- (x) Mencionar el nombre de la empresa.

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA  
  
M.C. Carlos Alberto Delgado Cruz  
Director General  
Hospital Regional Docente Cajamarca  
CMP: 20406 RNE: 11273

Firma y sello del Representante Legal  
DNI: 27081693

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Bachiller  
DNI: 70204553

## Anexo 11: Instrumento de Recolección de Datos

### CUESTIONARIO DE PVE Y LA MEJORA CONTINUA DEL PERSONAL

El presente cuestionario tiene como fin conocer el nivel de la propuesta de valor al empleado y la mejora continua del personal administrativo del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2022. Dicho cuestionario es anónimo y solo con fines de investigación.

Marque con una (x) el **tiempo de servicio** con los que cuenta actualmente en la institución:

1 a 2 años

De 5 años a más

3 a 4 años

Otros: \_\_\_\_\_

Marque con una (X) según la escala presentada en el cuadro:

**5 = Totalmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo / ni en desacuerdo, 2 = En Desacuerdo y 1 = Totalmente en Desacuerdo**

#### VARIABLE: PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Considero que la propuesta de valor al empleado orienta a mejorar los planes de recompensa al personal.					
2	Considero que las recompensas son piezas claves para fomentar el reconocimiento laboral en la entidad.					
3	Me siento debidamente reconocido por la institución en la que laboro.					
4	Mi jefe directo reconoce de alguna u otra manera el trabajo de todos sin excepción.					
5	Por lo general, suelo ser recompensado cuando cumplo con mis actividades en los plazos establecidos.					
6	El plan de recompensas con el que cuenta la institución cumple mis expectativas como trabajador.					
7	Prefiero una motivación intrínseca que extrínseca más allá del salario.					
8	La entidad ha cumplido con mis expectativas salariales según mi desempeño y resultados obtenidos.					
9	Desde mi ingreso como trabajador siento que la institución se preocupa por mi estado emocional.					

10	Desde mi punto de vista, el cumplir las expectativas de los trabajadores de manera intrínseca es más importante que el dinero.					
11	Considero que las capacitaciones a las que asistí contribuyen al desarrollo efectivo de mi trabajo.					
12	Recibo al menos 1 capacitación mensual relacionado a mis actividades diarias que realizado en la institución.					
13	Las capacitaciones como propuesta de valor al empleado contribuyen a generar resultados efectivos.					
14	Las capacitaciones que he recibido estuvieron relacionadas a mis necesidades laborales.					
15	Las capacitaciones son priorizadas y programadas de forma ordenada.					
16	Toda las capacitaciones ofrecidas por el HRDC contribuyen a mi formación como profesional y persona ética.					
17	La formación y conocimiento que poseo está relacionado con las actividades que realizado en mi puesto de trabajo.					
18	Mi puesto de trabajo me permite desarrollar y fortalecer mi pensamiento crítico.					
19	Por mi experiencia, me siento en la capacidad de ayudar a mis demás compañeros de trabajo.					
20	Durante mi tiempo de servicio, he recibido críticas constructivas cuando algún entregable no cumplió con las expectativas de mi jefe.					
21	Considero que las condiciones de trabajo en mi centro de labores son las adecuadas.					
22	Como trabajador, las condiciones de trabajo me han permitido ser más eficiente en mis labores.					
23	Tengo todo lo necesario (útiles, computadora, entre otros recursos) que me permiten cumplir mis labores de manera efectiva.					
24	Puedo tener acceso a la adquisición de equipos y/o programas que contribuyan al cumplimiento de mi trabajo.					
25	El inmobiliario está en buenas condiciones lo que me permite desempeñarme de manera efectiva.					
26	Mis actividades están relacionadas al plan estratégico de la institución.					
27	Tengo oportunidades del desarrollo de una línea de carrera en mi centro de trabajo					
28	En la institución, todos los trabajadores planifican cuidadosamente sus actividades antes de tomar una decisión.					
29	Soy consciente de que la institución posee un plan estratégico que contribuye el crecimiento y desarrollo de la misma.					
30	Mis logros están orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos que posee la entidad.					

**VARIABLE 2: MEJORA CONTINUA DEL PERSONAL**

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
31	Se me es fácil comunicarme con todos mis compañeros de trabajo.					
32	No tengo inconvenientes al prestar mi ayuda a quien lo necesite.					
33	No suelo seguir las indicaciones al pie de la letra, me gusta experimentar nuevas cosas para cumplir mi trabajo.					
34	Considero que mi trabajo tiene un impacto positivo en la institución.					
35	Suelo participar activamente de las reuniones de oficina para aportar ideas que contribuyan al mejoramiento de esta.					
36	Suelo adaptarme de la mejor manera posible a los posibles cambios que hayan dentro del trabajo.					
37	El covid 19 ha impactado positivamente en el desarrollo de mis actividades.					
38	No tengo inconvenientes cuando trabajo bajo presión.					
39	Suelo dar la iniciativa cuando se trata de cumplir con una tarea que tenga tiempo de entrega.					
40	Soy consciente de mi esfuerzo, de lo que hago y de lo que valgo.					
41	Considero que poseo el conocimiento y habilidad necesaria en una rama específica de mi profesión.					
42	Suelo actualizar mi conocimiento de manera personal según mis necesidades.					
43	He llevado al menos 1 curso de formación continua en lo que va del año.					
44	En mi equipo de trabajo todos somos buenos en algo específico.					
45	Considero que contar con una especialización es requisito indispensable para un puesto de trabajo en el sector público.					
46	Soy consciente de lo que realmente quiero como persona y como profesional.					
47	Suelo tener ideas positivas por más duras o difíciles que se pongan las cosas.					
48	El ser positivo trae consigo resultados efectivos en el trabajo.					
49	Convenzo a los demás de que las cosas van por algo, motivándolos a ser mejores.					
50	Suelo animar a mis compañeros de trabajo en momento de angustia y desesperación.					
51	Me relaciono de manera profesional con mis compañeros de trabajo.					
52	Colaboro e influyo positivamente en las decisiones y opiniones que se tomen.					

53	Poseo las competencias necesarias para motivar a mis compañeros de trabajo a superarse día a día.					
54	Trato de demostrar mi liderazgo en mi trabajo para ser una imagen a seguir de los jóvenes trabajadores.					
55	Considero que cada persona tiene un talento oculto y trato que lo descubran por sí mismos.					
26	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.					
27	Existe una sinergia positiva entre todos los trabajadores del Hospital Regional.					
28	Me siento identificado con mi institución así como la institución con mi trabajo.					
29	Mi jefe inmediato posee la habilidad de escuchar las opiniones de los demás sin menospreciarlas.					
30	Me siento respaldado al 100% por mi jefe ante cualquier inconveniente laboral.					