



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del  
personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo  
Rebagliati Martins – Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en gestión de los servicios de la salud

**AUTORA:**

Br. Lizbeth Amanda Chavez Crispin

**ASESOR:**

Dr. Dwithg Guerra Torres

**SECCIÓN**

Ciencias Médicas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de los servicios de la salud

**PERÚ - 2018**

**Página del Jurado**



x

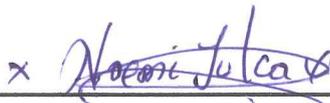
---

**Dr. Gamarra Villanueva Wilfredo  
Presidente**



---

**Mtro. Miguel Perez Perez  
Secretario**



x

---

**Dr. Dwithg Ronnie Guerra Torres  
Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios; a mis padres ejemplares Jorge y Amanda y a mi querida hermana Edisa, que son mi soporte y apoyo incondicional. A mi hijo Mathias por ser el gran motivo y motor que me inspira a ser cada día mejor , y a mí estimado Wilder por inspirarme perseverancia para el logro de mis objetivos y metas.

### **Agradecimiento**

Agradezco muy sinceramente, a mis distinguidos asesores de tesis del pos grado de la Universidad César Vallejo, quienes me prepararon académicamente y profesionalmente, para el desarrollo de ésta tesis.

A mi centro de labores, institución que motivo mi búsqueda de información, a mis compañeros de trabajo que fueron parte de la investigación por su colaboración incondicional aportando sus vivencias y conocimientos.

### **Declaratoria de autenticidad**

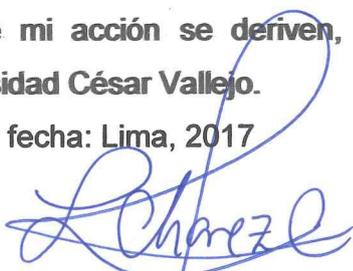
Yo, Lizbeth Amanda Chavez Crispin, estudiante del Programa de Maestría en gestión de los servicios de la salud de la Escuela de Pos grado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI: 42992289, con la tesis titulada "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017", presentada en 179 Folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión de los servicios de salud, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Lima, 2017

Firma:



Nombres y apellidos: Lizbeth Amanda Chavez Crispin

DNI: 42992289

## Presentación

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

Presentamos la tesis titulada “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral por el personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017” en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Magister.

Conscientes que mi quehacer como trabajadora no está limitado sólo al desarrollo de actividades dentro del Hospital. Por lo contrario, se extiende también hacia el campo de la investigación. En este sentido, realizo este estudio en el hospital para tratar de entender mejor el desenvolvimiento laboral y las actitudes para con los pacientes. Espero que el trabajo sirva de referencia para estudios posteriores que puedan abordar con mayor profundidad el problema de esta investigación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone la introducción. En el capítulo dos se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestra los resultados. El cuarto capítulo, las conclusiones. Finalizando con las recomendaciones a las que se llegó luego del análisis de las variables del estudio, finalizando con referencias bibliográficas y anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

# Índice

vii

Pg.

## CÁRÁTULA

### PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii

### I. INTRODUCCIÓN

1.1	Antecedentes	18
1.2	Fundamentación científica, técnica o humanística	25
1.3	Justificación	86
1.4	Problema	88
1.5	Hipótesis	89
1.3	Objetivos	90

### II. MARCO METODOLOGICO

2.1.	Variables	93
2.2.	Operacionalización de variables	95
2.3.	Metodología	97
2.4.	Tipos de estudio	97

	viii
2.5. Diseño	98
2.6. Población, muestra y muestreo	99
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	102
2.8. Procedimientos de recolección de datos	105
2.9. Métodos de análisis de datos	108
2.10 Aspectos éticos	109
<b>III. RESULTADOS</b>	110
<b>IV. DISCUSION</b>	126
<b>V. CONCLUSIONES</b>	133
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	137
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	140
<b>ANEXOS</b>	145
Anexo1: Matriz de consistencia.	
Anexo 2: Cuestionario variable1: Gestión de recursos humanos.	
Anexo 3: Cuestionario variable 2: Desempeño laboral.	
Anexo 4: Validación de instrumentos por juicio de expertos	
Anexo 6: Base de datos del estudio	
Anexo 7: Base de datos de la prueba piloto	
Anexo 8: Artículo científico	

**Lista de tablas**

	Pg.
Tabla1 Diferencias entre capacitación y entrenamiento	49
Tabla 2 Diferencias entre formación y entrenamiento	50
Tabla 3 Operacionalización de la variable: Gestión de recursos humanos.	95
Tabla 4 Operacionalización de la variable: Desempeño laboral.	96
Tabla 5 Distribución de la población.	99
Tabla 6 Identificación de técnicas e instrumentos.	102
Tabla 7 Validez de contenido por juicio de expertos de la variable gestión de recursos humanos.	105
Tabla 8 Validez de contenido por juicio de expertos de la variable desempeño laboral.	105
Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad de la prueba piloto de la variable gestión de recursos humanos.	106
Tabla 10 Estadísticos de fiabilidad de la prueba piloto de la variable desempeño laboral.	107
Tabla 11 Resultados de la variable gestión de recursos humanos.	111
Tabla 12 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el mantenimiento de las personas.	112
Tabla 13 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el desarrollo de las personas.	113
Tabla 14 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el control de las personas	114
Tabla 15 Resultados de la dimensión del desempeño laboral.	115
Tabla 16 Tablas cruzadas para gestión de recursos humanos y desempeño laboral.	116

Tabla 17	Tablas cruzadas del mantenimiento de las personas y desempeño laboral	x 118
Tabla 18	Tablas cruzadas del desarrollo de las personas y desempeño laboral	119
Tabla 19	Tablas cruzadas del control de las personas y desempeño laboral	120
Tabla 20	Correlación de la hipótesis general.	121
Tabla 21	Correlación de la primera hipótesis específica.	122
Tabla 22	Correlación de la segunda hipótesis específica.	123
Tabla 23	Correlación de la tercera hipótesis específica.	124
Tabla 24	Tabla de normalidad	125
Tabla 25	Estadísticos de confiabilidad de la variable gestión de recursos humanos.	126
Tabla 26	Estadísticos de confiabilidad de la variable desempeño laboral.	126

**Índice de figuras**

	Pg.
Figura 1 Resultados de la variable gestión de recursos humanos.	111
Figura 2 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el mantenimiento de las personas.	112
Figura 3 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el desarrollo de las personas.	113
Figura 4 Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el control de las personas.	114
Figura 5 Resultados de la variable desempeño laboral	115
Figura 6 Resultados para gestión de recursos humanos y desempeño laboral.	116
Figura 7 Resultados del mantenimiento de las personas y desempeño laboral	117
Figura 8 Resultados del desarrollo de las personas y desempeño laboral	118
Figura 9 Resultados del control de las personas y desempeño laboral	119

## Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017 ; el problema general responde a la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?

La estudio se realizó dentro del método hipotético deductivo, de tipo básica y nivel correlacional; su diseño fue no experimental de corte transversal. La población muestral objeto de análisis lo constituyeron 110 trabajadores profesionales de enfermería que laboraban en el servicio de emergencia de dicho hospital. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Para la confiabilidad se utilizó la prueba del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach teniendo como resultado para la variable gestión de recursos humanos un 0.919 y para el variable desempeño laboral un 0.882, lo que indicó un nivel de alto confiabilidad para gestión de recursos humanos y un nivel fuerte para desempeño laboral.

Concluyendo que la Gestión de recursos humanos y desempeño laboral tienen relación positiva y un nivel de correlación alta por el personal de Enfermería (Rho Spearman 0.719), asimismo, una significancia igual a 0.002, que es menor de 0.05, por lo que permitió señalar que la relación es significativa y por lo tanto se aceptó la hipótesis de alterna y se rechazó la nula, concluyendo lo siguiente: Existe relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

*Palabras clave:* Gestión de recursos humanos, desempeño laboral.

## Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the human resources management and the nursing staff 's work performance in the emergency service of the Edgardo Rebagliati Martins National Hospital - Lima, 2017; the general problem responds to the question What is the relationship between human resources management and work performance of nursing staff in the emergency service of Edgardo Rebagliati Martins National Hospital - Lima, 2017?

The research was carried out within the hypothetical deductive method, of basic type and correlational level; its design was non-experimental cross-sectional. The sample population analyzed was constituted by 110 professional nursing workers who worked in the emergency service of the Edgardo Rebagliati Martins National Hospital. The technique used was the survey and the instrument of data collection were two Likert scale questionnaires applied to professional nursing staff. For reliability, the Cronbach Alpha reliability coefficient test was used, resulting in 0.919 for the human resource management variable and 0.882 for the labor performance variable, which indicated a level of high reliability for human resources management and a strong level for job performance.

Concluding that Human Resources Management and work performance have a positive correlation and a high correlation level by the Nursing staff (Rho Spearman 0.719), likewise, a significance equal to 0.002 , which is less than 0.05, so that it allowed to indicate that the relationship is significant and therefore the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis was rejected, concluding the following: There is a positive relationship between human resources management and work performance in the nursing staff of the emergency service of the Edgardo Rebagliati Martins National Hospital - Lima, 2017

*Key words:* Human resources management, work performance.

# **I. INTRODUCCIÓN**

El recurso humano es el pilar de toda organización. El éxito de las instituciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de rendimiento alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias al desarrollo de su personal, lo que le ha permitido a las instituciones llevar a cabo sus estrategias y alcanzar sus metas. De esta manera la piedra angular del desarrollo organizacional es el recurso humano.

A nivel mundial, según Chiavenato (2000) sostiene: “La gestión de recursos humanos está conformada por el conjunto de organizaciones y las personas que participan en ellas. Las organizaciones están representadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.” (p.2). De esta manera las organizaciones surgen para lograr unir todos los esfuerzos de los individuos que trabajan ellas y así desarrollar un buen desempeño laboral plasmado en el alcance de las metas estratégicas propuestas por dichas organizaciones.

Así mismo, a nivel nacional, según el Ministerio de Salud (1999), mencionó lo siguiente:

Los recursos humanos, constituyen en la actualidad, el componente más importante con que cuenta una organización. Los componentes materiales, hasta el financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por si mismos sin la intervención de las personas. Es el hombre, quien con la gama de conocimientos, experiencias, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible incrementar y potencializar estos recursos a fin de lograr el desarrollo organizacional, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce (p.29)

La fuerza de trabajo de una institución, es el recurso más importante y valioso por lo que resulta valiosamente necesario cuidarlo, estimularlo, desarrollarlo y promoverlo lo máximo posible desde el equipo de gerencia de recursos humanos de una empresa, con la finalidad de obtener un mejor desempeño laboral de los

empleados. Ni la maquinaria puede llegar a igualar con la eficiencia de la mente humana, ya que el verdadero éxito de una organización pasa siempre por el hecho de que se tomen las decisiones humanas más adecuadas en cada momento.

La labor de las medidas de gestión de recursos humanos es justamente detectar en qué momento es necesaria su entrenamiento, desarrollo y promoción de las personas y de esta manera potencializar el desempeño laboral del trabajador. Cuando un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que, si lo comunica, pueda perder el trabajo. Este miedo es un error fatal que debe evitarse mediante unos procesos de entrenamiento o capacitaciones y ofreciendo lugares o ambientes idóneos y adecuados de trabajo.

Uno de los problemas frecuentes en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins es la falta de personal que tampoco puede garantizar que habrá un buen desempeño laboral, cuando el personal es escaso, los trabajadores suelen tener muchas tareas, sobrecarga de trabajo, algo que a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y de eficiencia.

Es sabido que laborar en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins conlleva a contar con una carga laboral, puesto que es un nosocomio especializado y referente a nivel nacional, sobre todo en un país en vías de desarrollo; lo cual genera una gran demanda de atención a los usuarios, sobre todo en las áreas de emergencias. Esta realidad genera exceso de tareas, y en muchos casos sobre pasa la capacidad del trabajador, por lo que con el tiempo su desempeño va disminuyendo. Este problema afecta directamente al trabajador, por lo que disminuye su capacidad funcional en el desarrollo de sus tareas y los de sus metas.

Lo descrito ha sido percibido entre los profesionales de enfermería que laboran en el área de emergencia en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins, los cuales deben lidiar a diario con la gran demanda de pacientes, así como recibir

quejas y reclamos de los usuarios. Ello genera una sobrecarga laboral, por lo que su desempeño tiende a disminuir, por ello es necesario tomar las medidas de gestión del recurso humano, en cuenta a la revisión de las oportunidades y condiciones laborales de trabajo que se le brinda al personal profesional de enfermería que labora en dicho nosocomio, no solo reclutando y/o contratando más personal, sino también manteniéndolas, es decir brindándoles las condiciones óptimas de trabajo y seguridad frente a riesgos o accidentes laborales; y entrenándolas para desarrollar ciertas competencias, que le permitirán potencializar su desarrollo laboral y personal al profesional la salud que labora en dicho nosocomio, puesto que el recurso humano es el potencial más activo e importante en toda organización.

Según Minsa (1999), mencionó como seguridad e higiene ocupacional: “El sistema de salud y la organización deberán asegurar la prevención y control de riesgos y accidentes que afectan las personas, equipos, maquinarias, materiales e instalaciones.” (p.44). Además uno de los problemas que afectan al personal y que tampoco pueda garantizar un buen desempeño laboral, es cuando existen riesgos y accidentes laborales a causa de los múltiples factores ya mencionados. De esta manera una de las medidas de gestión de los recursos humanos es brindar las condiciones adecuadas y óptimas para la prevención de accidentes laborales que puedan afectar al personal que labora en la institución.

Por lo tanto dentro de la presente investigación se pretende determinar la relación de gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de Enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, 2017.

## **1.1 Antecedentes:**

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Albán (2015) investigó un estudio llamado: “Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa “SERVICONT”, del cantón baños de Agua Santa, Ecuador, 2015”, cuyo objetivo fue diseñar un Modelo de gestión del talento humano para la empresa Servicont., del cantón baños de Agua Santa para mejorar el desempeño laboral y lograr su gestión integral. La población muestral de la investigación fue de ocho personas que están directamente involucrados con el desempeño laboral de Servicont. Para dicha investigación se utilizó el método hipotético deductivo, analítico sintético, de diseño experimental de corte cuasi experimental. Las técnicas utilizadas fueron encuesta y observación a través de un cuestionario de 12 preguntas y de una guía observacional. Los resultados obtenidos fueron que el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no dispone de un modelo de gestión del talento humano para entrenar y mejorar su desempeño laboral. El 12,5% de los encuestados concluyen que la capacitación actual que realiza la empresa es Mala, en iguales porcentajes, los encuestados manifiestan que es regular y el 75% indica que es buena, concluyendo de esta manera que es evidente la falta de un Modelo de gestión del talento humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.

En relación al estudio los gestores tienen una labor importante de promover un modelo de gestión de talento humano, en el sentido de reforzar las competencias de los trabajadores en relación a sus conocimientos, habilidades y destrezas, como el grado de calidad, liderazgo, iniciativa, entre otros; en este sentido buscando acciones y medidas que mejoren el nivel desempeño laboral de las personas, y ser cada vez mejores en el campo en que se desenvuelve la empresa.

Enríquez (2014) quien investigó: “Análisis de la gestión de recursos humanos por competencias y su incidencia en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán – Ecuador, 2014”, cuyo objetivo general fue analizar cómo la escasa gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Dicho estudio fue mixta, cuantitativa cualitativa, de tipo bibliográfica y de campo, de método deductivo inductivo. La población muestral de la investigación fue de 33 personas que laboraban en el área administrativa de dicha universidad. Para la recolección de datos se utilizó dos encuestas a través de dos instrumentos denominados gestión de recursos humanos por competencias y evaluación del desempeño laboral de 26 y 25 preguntas respectivamente, además se utilizó una guía observacional de 11 ítems. Los resultados obtenidos fueron que el personal administrativo asistencial en su mayoría con un 65% concuerdan que no se les ha aplicado ninguna evaluación del desempeño, pero solo que un 18% si se ha dado seguimiento, además las capacitaciones han ayudado a mejorar en un 29% las competencias y las cinco competencias que se ejerce para el desarrollo de las funciones según la investigación fueron: comunicación con un 84%, trabajo en equipo 34%, iniciativa 38%, toma de decisiones 66%, pensamiento crítico 72%. Las conclusiones fueron que existe una escasa gestión del recurso humano por competencias (39.58%), la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal administrativo asistencial. No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño (65%) que permitan conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución El desempeño del personal administrativo asistencial es satisfactorio, pero es considerado el nivel mínimo aceptable de productividad, pero con el diseño de un modelo de gestión se busca que este nivel de desempeño llegue a ser excelente.

Cabe destacar que una de las debilidades que se presentan en el estudio es la falta de capacitaciones al personal, los encuestados en un gran porcentaje indican que no han recibido capacitaciones para cumplir con un óptimo desenvolvimiento de sus tareas, este es un grave problema y peor aún en el resultado se aprecia que

existe una relación directa entre la escasa gestión de recursos humanos y el nivel del desempeño del personal, pero pese a ello también es importante destacar las competencias que se ejercen para la ejecución de las funciones, poniendo hincapié que la comunicación en los trabajadores, es una de las competencias más apreciadas dentro de la institución

García ( 2013 ) quien realizó una investigación denominada: “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, Tulcán – Ecuador, 2013 ”, cuyo objetivo general fue analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”. Dicho estudio fue cuali -cuantitativa en vista de que lo que se pretendía fue demostrar características conductuales y percepciones del recurso humano que laboraba en la institución en el tema referente a los procesos de evaluación del desempeño y capacitación; por otra parte la investigación fue cuantitativa por que se trabajó con datos numéricos obtenidos de los instrumentos diseñados para la investigación. El tipo de estudio fue aplicado, de diseño experimental. La población muestral de la investigación fue de 11 personas. Para el levantamiento de información se hizo necesaria la utilización de un cuestionario el cual permitió identificar la ejecución la capacitación y evaluación del desempeño. Los resultados obtenidos fueron que existe un 81.8% de personas que se capacitan una vez al año, estas capacitaciones recibidas por el personal contribuyen en un 63.3 % al desarrollo sus funciones, y por último la mayoría de personas encuestadas en un 81.8% menciona que no existe un proceso que permita evaluar su trabajo. Las conclusiones fueron que no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales. Durante la encuesta se verificó la ausencia de un plan y la evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.

La presente tesis permite dar una visión que se tiene respecto a la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Los problemas en el desempeño laboral podrían estar en relación, si se abordaría nuevos planes de capacitaciones para el personal que contribuyan al desarrollo de sus funciones. Cuando se gestiona los recursos humanos se debe prever la disponibilidad para evaluar el desempeño laboral del personal entre las diferentes áreas en el sector salud, ya que es una medida de gestión indispensable y se tiene que tomar acciones para mejorar la situación.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

Estela (2015) desarrollo el estudio llamado : “Gestión del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo, 2015”, cuyo objetivo fue determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo. Dicha investigación fue de tipo básica, nivel descriptivo, diseño no experimental de corte transversal, de método inductivo- deductivo, hipotético - deductivo y analítico – sintético. Su población fue de 67 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo, y su muestra fue igual al total de población, es decir los 67 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo. La técnica utilizada fue la encuesta empleando como instrumento un cuestionario de 38 preguntas dirigidas a la muestra de la población. Los resultados obtenidos fueron que un 73.13% de los trabajadores mencionan que a veces la empresa cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación, el 22.39% menciona que muy pocas veces y un 4.48% manifestó que casi siempre la presenta. Además que el 79.10% mencionan que muy pocas veces su trabajo les permiten desarrollarse profesionalmente y el 22.90 % dijo que nunca. El 88% demuestran en su mayoría que siempre las condiciones higiénicas y el ambiente de trabajo resultan favorables para un buen desempeño laboral. Concluyendo que

existe una relación de influencia entre ambas variables, ya que si existe una mejor percepción de las medidas de gestión del recurso humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador hacia hipermercados Tottus. Además el proceso de gestión de talento humano es percibido como regular por los trabajadores.. Concluyendo que existe una relación de influencia entre ambas variables, ya que si existe una mejor percepción de las medidas de gestión del recurso humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador hacia hipermercados Tottus. Además el proceso de gestión de talento humano es percibido como regular por los trabajadores.

En relación al estudio, los gestores tienen una labor importante que realizar, en el sentido de reforzar la percepción de los trabajadores sobre las medidas de gestión de los recursos humanos para lograr un mejor desempeño laboral y desenvolvimiento de las tareas y funciones de los mismos, en relación a la atención de los usuarios, con la finalidad de promover acciones que mejoren el nivel de desempeño laboral.

Oscoco (2015) quien desarrollo el estudio llamado llamado: “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital del Pacucha- Andahuaylas- Apurímac, 2014”; tuvieron como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha. El tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, de diseño no experimental de corte transversal y de método hipotético deductivo. Se consideró como población al total de personas que laboran en dicha municipalidad, en las diferentes unidades ya sean gerenciales y subgerencia les, en un total de 35 personas. Para la muestra se consideró al total de la población. Así mismo para la recolección de datos se utilizaron como instrumentos el cuestionario, ficha de evaluación del desempeño y por ultimo libreta de notas. Los resultados obtenidos fueron que el 37.1% respondieron que sólo algunas veces se dan las capacitaciones a los trabajadores, el 17.1% mencionaron que si reciben siempre y en igual porcentaje a lo señalado mencionan que frecuentemente se da

capacitación a los nuevos trabajadores. Además los resultados de la evaluación de desempeño realizado a los trabajadores arrojaron, que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular (bueno), el 20% se desempeña de forma destacada, un 20% de forma escasa, y un 11.4% de los trabajadores no se desempeña adecuadamente. Concluyendo que la gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417), coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Las relaciones entre las variables, muestran una correlación significativa y positiva que coinciden con las dos variables. Se puede establecer de acuerdo a las estadísticas que el personal desempeña su labor en forma regular, lo que permite la identificación de la importancia de las capacitaciones al personal, lo que es reflejado en su accionar, brindando atenciones más seguras, en donde la dirección tiene que asumir un rol muy importante para el mantenimiento, desarrollo y control de su personal.

Inca (2015) quien realizó un estudio titulado: “Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015”. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas. La investigación fue de tipo básica, de diseño no experimental, con corte transversal, de método hipotético deductivo. La población de esta investigación fue un total de 203 trabajadores y su muestra fue de 104 trabajadores que prestaban servicios a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de gestión del talento humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y del desempeño laboral compuesto por 06 ítems. Dados los resultados, afirmamos que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral. Así mismo, se puede afirmar, que existe

una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015. De este modo se concluyó que la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, tiene una relación positivamente alta. Demostrando así que, si se desarrollará una buena gestión de talento humano, se apreciaría un buen desempeño laboral del trabajador. La capacitación de personal y la calidad del trabajo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman, quien arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

Las correlaciones de las variables y dimensiones muestran una correlación significativa y positiva que coinciden con las dos variables de gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Se puede establecer que de acuerdo a las estadísticas el personal gestor que labora en la municipalidad provincial de Andahuaylas, tienen una labor importante que realizar, en el sentido de reforzar la percepción de las medidas de gestión, para buscar acciones que mejoren el nivel de desempeño laboral.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1 Bases teóricas sobre Gestión de recursos humanos**

#### **Teorías sobre Gestión de recursos humanos**

Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes teorías propuestas por los siguientes autores como:

#### **Teoría de la administración según Henry Fayol (1916):**

Según la teoría de administración por Fayol (1916), las funciones de las empresas, mencionó lo siguiente:

Las organizaciones tienen el objetivo de proteger los bienes y a las personas contra posibles accidentes, tales como incendios, robos, las huelgas, los atentados y, en general todos los obstáculos de orden social y administrativo que puedan poner en riesgo la marcha y hasta la integridad de la empresa. (p. 9)

La corriente clásica representado por el investigador Fayol, desde muchos años atrás, pone en hincapié que el recurso más importante que debe manejar la gestión de una organización, no solo es el material sino también el recurso humano, con la finalidad de mantenerlo, desarrollarlo y protegerlo, ya que es el principio activo e intelectual de toda organización, y su principal objetivo es potencializar el desarrollo personal y organizacional.

Según Fayol (1916), los principios generales de la administración, se caracterizaron por: “La función administrativa solo tiene por órgano principal y por instrumento de acción a los recursos humanos o cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego los recursos materiales y las maquinas, la función

administrativa solo trabaja sobre el personal". (p.23). La función administrativa de toda organización tiene como principio no solo trabajar, mantener y desarrollar a las personas, sino con las personas. El objetivo es que la organización considere al recurso humano como un elemento activo e intelectual de la misma.

Según Fayol (1916), es de importancia considerar que la protección del recurso humano, es una de las medidas de gestión más importantes en toda organización. Además de brindarles condiciones para el desarrollo de las personas, este recurso humano debe recibir constantemente medidas que garanticen su mantenimiento y protección, con la finalidad de que cada trabajador cumpla con sus tareas y objetivos programados. Además el autor propone que el ser humano, por ser fuente de intelecto y competitividad de la organización debe de mantener un plan, para el logro de sus metas propuestas.

### **Teoría del comportamiento de la escuela de las relaciones humanas por Elton Mayo (1932)**

Mayo (1932, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007), mencionó sobre las teorías del comportamiento lo siguiente:

La escuela de las relaciones humanas, pone como pilar, que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados organizacionales más satisfactorios. A esto va seguido esfuerzos por humanizar las diferentes condiciones y ámbitos de trabajo. Según este enfoque, se incentiva a los trabajadores a tomar conciencia con la empresa, y se anima a un sentimiento de orgullo y pertenencia con la organización. (p.352)

Según la teoría del comportamiento, los autores mencionan como pilar las buenas relaciones que debe de existir entre los trabajadores. La teoría se basa en que las mejores relaciones interpersonales ayudan al crecimiento y desarrollo de

cada integrante de la organización . Los autores también ponen en hincapié la importancia de las condiciones humanas y saludables que deben de recibir todo trabajador, para un mejor desenvolvimiento de sus tareas.

Mayo (1932) mencionó sobre la evolución de la organización según las teorías del comportamiento que la aportaciones de cada trabajador pone dentro de la organización, constituye un gran paso en la evolución de la empresa. Se da más hincapié al empoderamiento de los empleados, pero también más responsabilidad individual. (Dolan, Valle, Jackson, Schuler ,2007, p.352)

De esta manera, las personas son la fuente activa de competitividad e intelecto de toda organización, para esto se necesita continuamente la participación activa de las personas, con la finalidad de lograr el crecimiento personal y el desarrollo organizacional. Pero no solo basta con la presencia de la participación activa de cada integrante de dicha organización, sino también la responsabilidad de esta para la toma de decisiones, y así poder lograr satisfacer las necesidades de autorrealización de cada persona.

### **Teoría de los sistemas: Teoría X y la Teoría Y, según el modelo conceptual de McGregor (1957).**

Para la teoría de los sistemas, el autor por McGregor (1957), uno de los más importantes teóricos del comportamiento quien realizó estudios sobre las teorías basadas acerca de las características humanas tradicionales y las modernas. A cada una de ellas las denomino teoría X y Y consecutivamente.

McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), hace mención sobre la importancia de distinguir las características de cada modelo de gestión de recursos humanos, ya sea el tradicional o moderno.

De acuerdo al modelo tradicional X según McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), mencionó:

Cada empresa debe de motivar a cada integrante de la misma, ya que sin las acciones directas de la gestión, las personas estarán inactivas frente a las necesidades de la empresa. Para esto las personas deberán estar constantemente motivadas a través de fuentes externos como recompensas, castigos, coacciones, etc. (p.19)

Según la Teoría X, mencionó que sin la aportación activa de las medidas de gestión, los trabajadores estarían pasivos frente a las exigencias de la organización, para ser cumplidas. Toda organización toma las medidas de gestión para mantener y desarrollar a las personas, y este último cumple un papel activo en dicha organización, ya que las medidas de gestión de recursos humanos son dirigidos no sobre las personas sino con las personas, para su debido crecimiento y desarrollo.

A la vez según el modelo moderno Y según McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), mencionó lo siguiente:

Las personas deben auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confía, las personas de la organización no son recursos pasivos por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así de pasivos como resultado de una experiencia negativa en otras organizaciones (p.136)

Para el autor McGregor, hace mención que las personas son el único compuesto activo e importante de toda organización, está a la vez necesita de medidas de gestión para su mantenimiento, crecimiento y desarrollo, la cual será de manera continua y sistemática. La participación activa de las personas se dirige al

compromiso de cada integrante de la organización, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

### **Teoría Z de Gestión propuesta por William Ouchi (1982)**

Según Ouchi (1982, citado por Chiavenato, 2000), mencionó sobre la teoría Z, lo siguiente:

La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión de personas, orientadas en filosofía y cultura organizacional, que de enfoques tradicionales. La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más cargado, sino de una visión de cooperación, para el logro de los objetivos organizacionales. (p.139)

El enfoque de la teoría Z, posee una definición más amplia sobre la importancia de la productividad organizacional, que no solo se basa en medir estándares como la producción y gastos de materiales, sino también en estándares para analizar la potencialización de las personas en un ámbito saludable de trabajo, donde se cultivan valores, buenas relaciones interpersonales, un clima favorable, entre otras características, que favorezcan el desenvolvimiento de las personas.

### **Teoría de gestión de recursos humanos según el modelo de Miles y Snow (1978)**

Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007), mencionaron sobre las teorías de gestión de recursos humanos, lo siguiente:

La principal aportación que analizan los autores con respecto a las personas, es que para cada tipo de estrategia que se identifican en las empresas, se señalan cuáles son las inclinaciones que se deben de

tener en la gestión de las personas, para que esta pueda desarrollarse (p.39)

De esta manera, uno de los modelos que se utilizan en las organizaciones son la planteadas por los autores Miles y Snow, ellos proponen un modelo de gestión, donde la empresa deberá adoptar su posición, según las medidas estratégicas que se propone para el desarrollo del mismo. Es así como existen empresas con estrategias defensivas, estrategias exploradoras y estrategias analizadoras.

Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler , 2007), mencionaron sobre las características de estrategias de gestión lo siguiente:

Estrategia defensiva, la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, centrada en los individuos del cual dispone, incentiva la consecución de objetivos a corto plazo, busca la eficiencia a través de la organización de un personal experto y, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas. (p.40)

Se basa en las medidas de gestión dirigidas a la labor o responsabilidades de las personas en un determinado puesto, para dirigir las y motivarlas con la finalidad del alcance de sus objetivos. Estas estrategias se caracterizan por ser de corto plazo.

Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler , 2007), mencionaron que además de las estrategias defensivas, existen las estrategias exploradoras y analizadoras que se caracterizan por lo siguiente:

Con estrategias exploradoras, la gestión adopta una perspectiva del medio y largo plazo, se preocupa por la capacidad de crecimiento y desarrollo del individuo ya que la creatividad de éste es un factor

relevante para competir. La estrategia analizadora requiere una combinación de ambas prácticas de gestión de los recursos humanos señaladas para las otras opciones estratégicas (p.40)

La estrategia exploradora como su nombre lo menciona se encargan de estudiar las condiciones que ayudaran a incentivar la potencialización de las personas, y se caracterizan por ser a mediano y largo plazo. La estrategia analizadora se encarga de analizar ambas estrategias y desarrollarlas para lograr el desarrollo organizacional.

### **Variable 1: Gestión de recursos humanos.**

#### **Definición de Gestión de recursos humanos**

Para fines de la investigación se tomó en cuenta en primer lugar las definiciones y propuestas planteadas por Chiavenato (2000), quien menciona como gestión de recursos humanos lo siguiente

Para Chiavenato (2000), la gestión de recursos humanos lo define como al manejo de las personas y organizaciones. Estos dos elementos se relacionan entre sí, ya que una depende de la otra, con la finalidad de poder alcanzar las metas a nivel personal y organizacional. La gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al manejo de las personas o los recursos humanos. Estos comprenden el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño

Con los nuevos desafíos de la sociedad, se han cambiado varios contextos en las organizaciones, por lo que en muchas de ellas, según Chiavenato (2009) han ocurrido variaciones en las denominaciones de administración de recursos humanos

por gestión de recurso humano o talento humano, gestión de capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Según Werther y Davis (2008), sostuvieron que la gestión de recursos humanos:

Es el manejo del comportamiento del capital humano para el mejoramiento de las aportaciones productivas del personal a la organización, en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el pilar del estudio y la práctica de la gestión de los recursos humanos. (p.9)

Para los autores, el principal pilar de toda organización son los individuos que trabajan en la misma, con el propósito de potencializar el su desarrollo de las personas, para así contribuir con la mejora de la organización. Es así como el autor menciona la importancia de que toda la organización cuente con un departamento de recursos humanos, encargado de administrar o gestionar no a las personas, sino conjuntamente con las personas, para el logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo personal y organizacional.

Para el Minsa (1999), sostuvo que la gestión de recursos humanos, es lo siguiente:

La gestión de recursos humanos se define como el manejo de las personas en una organización, y estas a la vez, constituyen el activo más valioso con que cuenta toda empresa. Los materiales, hasta el capital financiero, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el ser humano, quien con sus conocimientos, experiencia, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el

de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce. (p.31)

Para el Minsa, en una organización no solo basta la presencia del capital financiero o material, ya que este no puede existir por sí solo; necesita del recurso humano para su manejo, es por eso que los individuos son los componentes más importantes de toda organización, ya que representa el nivel intelectual y competitivo de toda organización. De tal forma, el capital humano es el pilar para el desarrollo de los demás recursos ya sean financieros o materiales. Sin el recurso humano, la organización no podrá lograr su misión y visión.

Según Mondy y Noe (2005), sostuvieron lo siguiente: “La gestión de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 4). Es decir lo fundamental en una organización es el recurso humano, como el eje más importante de toda empresa, empleando las estrategias necesarias para enfrentar los diversos retos organizacionales, para el logro del desarrollo personal y desarrollo organizacional de organización.

Así mismo; según Alles (2008), la gestión de recursos humanos, sostuvo que:

La gestión de recursos humanos, se define como al manejo de las personas. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una vinculación laboral: convocar y seleccionar a los trabajadores ; capacitar o entrenar y desarrollar competencias o capacidades; desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño; vigilar que los beneficios sean correctas; mantener la higiene y seguridad del trabajador.(p.19)

Según el autor la administración de recursos humanos son un conjunto de políticas y medidas que gira al entorno del capital humano y consta de diferentes fases como la convocatoria del personal, selección por competencias, beneficios,

mantenimiento, desarrollo, evaluación de los mismos, entre otros; hasta que en algún determinado momento el empleador pierda el vínculo laboral con dicha organización. El autor también hace mención sobre la importancia de no solo mantener al capital humano, sino saber las medidas cómo desarrollarlas, para así alcanzar los objetivos institucionales.

Los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), definieron que la gestión de recursos humanos es el estudio del conjunto de los procesos administrativos de las personas, las cuales son las siguientes: el estudio y análisis de la planificación de las personas, el análisis de puestos de trabajo, el estudio de las necesidades de las personas, su incremento del potencial de cada trabajador, la evaluación de sus tareas, las medidas de evaluación, salud e higiene en el trabajo.

La gestión de recursos humanos comprende medidas y políticas que se desarrollan a través de ciertas funciones estructuradas que el departamento de recursos humanos otorga y que van no solo del reclutamiento o contratación de más personal capacitado, sino también ofrecer un adecuado ámbito laboral, brindar recompensación monetaria adecuada según el puesto de trabajo que se desempeña, brindar reconocimiento social, brindar beneficios sociales, brindar un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros laborales, potencializar el desarrollo de competencias y/o habilidades del recurso humano, con el objetivo de obtener un óptimo desempeño laboral, y por lo tanto la organización cumpla con sus expectativas establecidas.

### **Aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos, según Chiavenato (2000), se encontró relacionada con tres aspectos fundamentales, las cuales son:

Como primer aspecto, la gestión de recursos humanos se define como manejo con las personas, Chiavenato (2000): “Las personas como seres humanos

profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferente, poseedores de habilidad y conocimiento , destrezas y capacidades indispensables para gestionar de manera adecuada los recursos organizacionales” (p.3). El pilar a toda organización es el recurso humano, ya que es un ente integral con capacidad y competencia intelectual; y a la vez las personas son seres diferentes ya que están representados por valores y costumbres diferentes donde es desarrollada la personalidad de cada uno de ellos.

Como segundo aspecto, a su vez Chiavenato (2000), sostuvo que la gestión de recursos humanos, estudia a las personas no como recursos, sino elementos impulsores de una organización, con inteligencia , talento y aprendizaje para adaptarse a los cambios, la renovación y competitividad de la sociedad las cuales son constantes en un mundo lleno de desafíos. Las personas poseen un grandioso don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, las personas son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

La gestión de una empresa, se enfoca en el recurso humano, ya que es el elemento no pasivo, sino activo de toda organización. Por esta razón que la gestión toma medidas, no para administrar a las personas, sino para gestionar con las personas, incentivándolas para mejorar su desenvolvimiento laboral y más adelante alcanzar el desarrollo organizacional.

De esta manera para Chiavenato (2000), mencionó lo siguiente: “es mejor hablar de gestión de Personal para resaltar la administración con las personas, como socios, y no sobre las personas, como meros recursos.” (p.3) La gestión de recursos humanos cambia su connotación cuando Chiavenato define que las medidas de gestión a tomar se realizaran con las personas, considerándolas a ellas como entes activos de toda organización.

Más adelante como tercer aspecto, Chiavenato (2000) sostuvo que la gestión de las personas, es el estudio del comportamiento de las personas en una

determinada organización, considerando a estas como socias: “Las personas como socios de la organización, capaces de llevar la excelencia y el éxito. Es decir, las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella “(p.4) Las personas son elementos fundamentales de la organización , por ser un unos seres con poder cognoscitivo son capaces de invertir esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso en su trabajo, para obtener un óptimo valor agregado en la organización

### **Objetivo de la Gestión de recursos humanos**

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007) sostuvieron que: “la productividad, constituye el objetivo más importante de toda gestión”. (p.12). Para cualquier empresa mediante las medidas o políticas de la gestión de las personas, se podrán lograr articular el conjunto de acciones, que permitan a la empresa incrementar la productividad de sus trabajadores.

Para Werther y Davis (2008) sostuvieron lo siguiente: “el principal objetivo de la gestión de recursos humanos es el logro de las metas organizacionales”. (p.7). Según el autor a través del esfuerzo de las personas, se logrará un efecto positivo en la empresa; mediante un trabajo más productivo, se alcanzará las metas organizacionales propuestas por dicha empresa.

Para Chiavenato (2000), la gestión de recursos humanos, tienen la finalidad de estudiar cada paso del manejo de las personas en una organización, lo cual consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar medidas de gestión, con el objetivo de potencializar el desempeño eficaz y eficiente del personal, a mismo, permite a las personas que trabajan en ella, a alcanzar sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

### **Procesos de la gestión de recursos humanos:**

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), la gestión de los recursos humanos, trabaja para mantener a las personas, conquistándolas para que trabajen en un ámbito laboral donde puedan desarrollarse a través de un trabajo que incentive sus habilidades, como por ejemplo actitud positiva, trabajo en equipo, entre otros. La gestión de recursos humanos se encarga desde las medidas para buscar a las personas, reclutarlas o convocarlas, capacitarlas, desarrollarlas y por último controlarlas.

Según Chiavenato (2000), sostuvo que los procesos de la gestión de recursos humanos, se basaron en lo siguiente:

En la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorizarlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización. La provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización (p.158)

La gestión de recursos humanos cuenta con un proceso continuo y sistemático, ordenado que se basa desde la selección o reclutamiento de las personas, la planificación de los recursos humanos, el mantenimiento de los mismos a través de ciertos beneficios o prestaciones, su desarrollo a través de capacitaciones en búsqueda de la excelencia laboral, y el control de las personas, que se encargarán de medir si las metas fueron alcanzadas o no, y que alcances o

soluciones la gerencia propone ; todas ellas con la finalidad de potencializar el desarrollo de las personas y también el desarrollo organizacional.

De esta manera podemos ver que la gestión de recursos humanos, en general ha variado según los cambios sociales en la economía a nivel mundial. En la actualidad las organizaciones se enfocan en buscar gestores con habilidades directivas capaces de administrar no sobre las personas, sino con las personas, considerando al capital humano como ente activo de toda organización, donde las medidas de gestión tienen la finalidad de no solo captar al personal, sino también se preocupa en mantenerlas y desarrollarlas, para así alcanzar los objetivos organizacionales, ya que el recurso humano es el capital más importante de toda organización por su alto grado de competitividad.

### **Dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos**

Para fines de la investigación según la gestión de recursos humanos, se tomó en cuenta, en primer lugar la dimensión del mantenimiento de las personas planteado por Chiavenato (2000).

#### **Dimensión 1: Mantenimiento de las personas**

Para Chiavenato (2000), sostuvo que el mantenimiento de las personas, se basa en lo siguiente:

Es el conjunto de medidas para empleo de los recursos humanos de manera adecuada en una determinada organización. El mantenimiento de los recursos humanos comprende una serie de atenciones especiales, entre los que sobresalen los planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, etc. (p.398)

Para Chiavenato, una organización no solo convoca, selecciona, recluta y capta a su personal para lograr sus objetivos organizacionales, sino también se preocupa por mantenerlas y desarrollarlas, ya que recurso humano es el componente activo, así como el ente intelectual de toda organización; y estas medidas de mantenimiento implica brindarles ciertas prestaciones o beneficios sociales como legales, recreativos, supletorios, así como también higiene y seguridad laboral que ayudaran a mantener la fuerza laboral

Según Werther y Davis (2008), sobre el mantenimiento de las personas sostuvo lo siguiente:

El conjunto de aportaciones que reciben los empleados de una empresa, a través de compensaciones, pero el termino compensación abarca mucho más, que los pagos efectuados en la forma de sueldo y salarios. La compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. (p.339)

Las medidas de mantenimiento no solo se basan en recompensar directamente mediante salarios o indirectamente mediante servicios sociales o de seguridad al personal, cubriendo sus necesidades a través de la prestación de dichos servicios, sino también tiene por objetivo motivar e incentivar el buen desempeño laboral del personal por la compensación de sus servicios.

Para Werther y Davis (2008), hace mención: “es primordial que la jefatura del departamento de recursos humanos, comprenda la importancia de la función que presenta la compensación y la protección, y así mismo su aplicación de manera oportuna, justa y productiva a todos las personas que laboran en una organización ” (p.339). Para el autor, las organizaciones se deben de concientizar para el logro de los objetivos del mantenimiento de las personas, comprendiendo que a través de las

prestaciones se ayudará a incentivar al personal, para así lograr un buen desempeño laboral.

Según Mondy y Noe (2005), refirió lo siguiente:

El mantenimiento de las personas, es el conjunto de prestaciones, la mayoría de las organizaciones reconoce que tiene una responsabilidad con sus empleados de proporcionar seguros y otros programas de salud, seguridad, protección y bienestar general. Estos programas denominados prestadores, incluyen todas las remuneraciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Por lo general el empleado no recibe este dinero, pero en forma indirecta si obtiene el beneficio. (p.324)

Toda persona que labora en una empresa percibe este beneficio usualmente de manera indirecta, el mantenimiento de las personas, sirven para cubrir ciertas necesidades de los empleados, que serán percibidas de manera indirecta. Además ponen en hincapié que toda organización tiene la responsabilidad de brindar estas prestaciones a los empleados, a través de programas como por ejemplo recreación, protección y bienestar general.

De esta manera el mantenimiento de las personas son las medidas de gestión de una organización para el cuidado de su personal y tienen como objetivo cubrir ciertas necesidades de las personas que van de desde las básicas, hasta las de seguridad, reconocimiento y autorrealización. Estas medidas se enfocan en las prestaciones económicas y sobre todo sociales que se le brinda al personal, y también las de higiene y seguridad en el ámbito laboral, para que el personal pueda desenvolverse adecuadamente y desarrollar competencias con excelencia.

Los indicadores del mantenimiento de las personas que fueron estudiados en la presente investigación, se basan en las propuestas según Chiavenato, las cuales son: Prestaciones sociales e higiene y seguridad laboral.

### **Beneficios sociales**

Según Chiavenato (2000), de los beneficios sociales, sostuvo lo siguiente:

Los beneficios sociales son aquellas prestaciones que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios son elementos indispensables para el mantenimiento de la productividad laboral dentro de un nivel satisfactorio. (p.459)

Para Chiavenato dentro de las medidas de gestión de toda organización está el mantenimiento de su personal a través de prestaciones o facilidades que toda organización brinda a sus trabajadores. Estas medidas tienen la finalidad de mantener a su personal y comprenden ciertas comodidades o ámbitos que ofrece la organización a su personal, para que de esta forma el personal trabaje en un adecuado ámbito laboral. Estos beneficios sociales constituyen ciertos costos adicionales que la organización las financia de diferentes maneras con el objetivo de mantener a su personal y así en un futuro lograr el desarrollo personal y organizacional. Esto a la vez, se verá reflejado en un buen desempeño laboral del personal dentro de su organización.

Según Werther y Davis (2008), definieron sobre las prestaciones y servicios de las personas, lo siguiente:

La compensación son beneficios que se le brinda al empleado y comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos; estas se extienden a áreas no monetarias. Entre las más comunes se cuentan

los seguros, actividades recreativas y de deporte, beneficios por nacimiento de un hijo y otros beneficios sociales como servicios de cafetería o comedor, guarderías (p.387)

Según los autores Werther y Davis, las prestaciones son beneficios que también se basan en otorgar al personal áreas no financieras, como programas asistenciales, programas recreativos y programas supletorios, todos ellos con el objetivo de abastecer las necesidades del personal en forma integral. Toda empresa tiene la responsabilidad de cubrirlas, para que el personal que labore en dicha empresa se sienta atraído e incentivado a seguir laborando en ella, y así fortalezca su desarrollo personal.

Según Werther y Davis (2008), los beneficios o prestaciones, hacen que las organizaciones modernas, a través de sus beneficios que otorga a su personal, no solo se encargara de atraer a los mismos, sino también los beneficios son considerados como medidas de estrategia, para que los trabajadores no renuncien a sus puestos laborales y de esta manera también se logre disminuir la rotación del personal.

Para el Minsa (1999), las prestaciones sociales las definió como:” es el conjunto de beneficios sociales, que tiene la finalidad desarrollar actividades orientadas a reforzar la integración y armonía del personal que labora en dicha organización.” (p.44). El bienestar social es uno de los indicadores para el mantenimiento del personal, y sirve para el futuro desarrollo de las mismas. Estas se orientan al crecimiento integral de toda la organización.

Para el Minsa (1999), el bienestar social son el conjunto de beneficios o prestaciones integrales que se le brinda al trabajador, para cubrir sus necesidades, teniendo en cuenta que las personas son seres holísticos e integrales, donde se tiene que abarcar aspectos físicos, psicológicos, sociales y espirituales

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), las prestaciones sociales se refieren a retribuciones indirectas: “las retribuciones indirectas se definen como las gratificaciones o beneficios que brinda la organización a sus trabajadores por formar parte y participar en ella”. (p.311) En las organizaciones modernas se emplean varios sinónimos sobre prestaciones sociales, teniendo como finalidad satisfacer las necesidades de manera indirecta al personal, esta es responsabilidad de toda organización ya que el empleado forma parte activa de la misma.

Toda organización retribuye a su personal mediante prestaciones o beneficios para cubrir las necesidades que favorezcan del desarrollo personal de cada uno de los integrantes de la organización. En la mayoría de casos estos beneficios sociales son percibidos de manera indirecta, ya que no son visibles en dinero, se dice que las personas no se dan cuenta que existen estos beneficios, sino cuando recién las van a utilizar, ya que estos beneficios no son aportados de manera directa al personal como los beneficios monetarios, sino de manera indirecta.

### **Objetivos de los beneficios sociales**

Para Chiavenato (2000), sostuvo que los beneficios sociales tienen como objetivo: “atraer a las personas a la organización y que estas participen activamente en ella, en función del cargo, el salario, las oportunidades, clima organizacional, y también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrían disfrutar”. (p.472).. Las prestaciones sociales tiene el objetivo de incentivar a que las personas trabajen en un óptimo clima o ámbito laboral donde puedan planificar estrategias y plantear metas hacia el futuro, con el objetivo de que se desenvuelvan en sus tareas y alcancen su desarrollo personal y organizacional.

Los objetivos de las prestaciones sociales según Werther y Davis (2008), hicieron mención lo siguiente: “los empleados siempre buscan que las organizaciones les dé un buen paquete de prestaciones y servicios por varias razones, entre las que se cuentan acceso a servicios médicos y sociales pagados

por la empresa (p.389). Cada integrante de la organización tiene la intención de quedarse laborando en la empresa, según el alcance de los beneficios que pretende obtener, con la finalidad que contribuyan a satisfacer sus necesidades y lograr en un futuro su desarrollo personal.

Los beneficios sociales son ciertos beneficios que toda organización debe brindar a su trabajador. Como ente integral, toda persona en su centro de trabajo tiene el derecho a recibir beneficios sociales como recreativos, asistenciales, entre otros; que satisfagan las necesidades de los mismos. Todos estos el objetivo de mantener al personal y así poderlas desarrollarlas en un futuro.

### **Tipos de Beneficios sociales**

Existen tres tipos de beneficios sociales, según Chiavenato (2000), las cuales son los siguientes:

Las legales (exigidos como vacaciones según ley, salario por maternidad, horas extras de trabajo), asistenciales (servicios que tiene la finalidad de proporcionar al trabajador condiciones de seguridad y en casos de emergencias asistencia médica por enfermedad o accidente laboral). Recreativos (brindan condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental como centros o asociaciones recreativas, áreas de descanso, paseos, etc.) Supletorios (brindan ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar la calidad de vida del personal, como comedor para los trabajadores, estacionamiento, agencia bancaria, etc.). (p.464)

Los beneficios son de índole legal, recreativa y supletoria. Los beneficios sociales son las prestaciones que la organización brinda a su personal y que son de carácter obligatorio, ya que están estipulados en la ley del trabajador como por ejemplo las vacaciones, honorarios, beneficios por maternidad, entre otros. Los

beneficios recreativos son eventualmente otorgados a los trabajadores y tienen la finalidad satisfacer las necesidades recreativas del personal, como por ejemplo brindar centros o lugares de recreación a los trabajadores, donde puedan desenvolverse y así potencializar el desarrollo de ciertas habilidades interpersonales entre los trabajadores. Los supletorios son beneficios que se brindan al personal y se basan en ciertas comodidades, como por ejemplo confort, lugar de descanso, comedor, entre otros.

### **Higiene y seguridad en el trabajo**

Según Chiavenato (2000), sostuvo que la higiene y seguridad: "se define como dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a brindar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados". (p.478). Para Chiavenato la higiene y seguridad constituyen dos condiciones laborales que son primordiales, orientadas a mantener a las personas, para así desarrollarlas en un futuro, brindándoles un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros que pongan en riesgo la vida de las personas. Estas dos medidas de gestión de higiene y seguridad se encuentran estrechamente relacionadas, ya que tienen la finalidad de obtener una adecuada condición de salud de los trabajadores.

Según Werther y Davis (2008) sostuvieron que la seguridad e higiene: "se define como acciones de gestión que se le brinda al personal para que cuente con ciertas medidas de protección y seguridad, pues es una manera de garantizar la salud de los empleados, para que así se cuente con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, y productiva.(p.411) . La fuerza laboral es el pilar activo para el desarrollo de la organización, de este modo que toda empresa debe mantener las medidas de gestión que garanticen la seguridad e integridad de cada integrante de la organización, así como tomar medidas para ofrecer un ambiente laboral saludable a sus empleados.

Sobre seguridad física e higiene, Werther y Davis (2008), hacen mención que es de responsabilidad de la gestión de recursos humanos, no solo reclutar al personal sino también mantenerlas a través del ofrecimiento de ámbitos laborales saludables y seguridad de cada uno de los integrantes de la organización, con la finalidad de otorgar bienestar e integridad física y mental de los trabajadores. Es de responsabilidad de la gestión mantener estas medidas de manera activa para su óptimo cumplimiento.

Según el Minsa (1999) sostuvo que la seguridad e higiene laboral son medidas de gestión en cuanto a la prevención y control de riesgos que puedan afectar la integridad y vida de los trabajadores, con el objetivo de brindarles ambientes de trabajo adecuados fuera de peligros. Los gerentes son los que ejecutan las medidas de gestión de los recursos humanos, puesto que son los únicos responsables en mantener el control registro de los incidentes como accidentes laborales, así como de desarrollar las prácticas que promueven la seguridad y salud en el trabajo, a todos los trabajadores, sin excepción de nadie.

Seguridad y la prevención de riesgos, según los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sostuvieron lo siguiente:

Son políticas o medidas de seguridad y prevención de riesgo que ofrece toda empresa y que se encuentran estrechamente relacionadas. Los directivos de los recursos humanos,, tienen el deber de desarrollar políticas y prácticas preventivas para el control de riesgos. El establecimiento de estas políticas preventivas incluye varias etapas, entre las cuales se encuentra el análisis de los factores que condicionan los riesgos laborales. (p.333).

Las medidas de gestión se caracterizan por ser preventivas según al análisis e investigaciones de los informes de incidentes que se presentan en la organización. Los gerentes son los responsables de tomar estas medidas como prioridad para

asegurar la integridad física y mental de cada uno de los integrantes de la organización a través de no solo medidas o políticas de seguridad frente a un incidente , sino también a posibles riesgos que puedan existir en el ámbito de trabajo donde labora dicho empleado.

Para fines de la investigación según la gestión de recursos humanos, se tomó en cuenta, en segundo lugar la dimensión del desarrollo de las personas planteado por Chiavenato (2000).

## **Dimensión 2: Desarrollo de las personas**

Para Chiavenato (2000), sostuvo que el desarrollo de las personas se definen como:

Es el conjunto de actividades de entrenamiento o capacitaciones para el alcance del desarrollo individual y desarrollo organizacional. En las empresas, las personas son el único componente vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen un gran coeficiente para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (p. 548)

Dentro del proceso de desarrollo de las personas se destacan ciertas actividades o medidas de gestión para el desarrollo de personal, la cual pretende lograr la potencialización integral de las personas, ya sea a nivel personal y organizacional, puesto que las personas son el ente más importante de toda organización, con la finalidad de que sean más productivos, creativos e innovadores, y que contribuyan a una mejora en la dicha organización .

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sobre la dimensión desarrollo de las personas, sostuvieron lo siguiente

El desarrollo de las personas se define como ciertas medidas de gestión que toman los gerentes, y que pretenden aumentar la formación y el desarrollo de su personal, para ello se deberán hacer un análisis de las principales necesidades que se busca alcanzar, además de crear políticas o programas y por último evaluar cómo va el proceso de aprendizaje de cada uno de los integrantes de la organización, para su futuro desarrollo. (p.193)

Las organizaciones modernas, cada vez convocan más y seleccionan a personal competitivo, que esté involucrado con la empresa, para el alcance de sus objetivos organizacionales. Es por ello que la formación y el desarrollo del personal es una medida de gestión de prioridad, que se toma no solo de la gerencia, sino también de la concientización de cada uno de los integrantes de la organización, para el desarrollo personal y el alcance del desarrollo organizacional.

Según Werther y Davis (2008, p.253), sostuvieron que las diferencias entre capacitación y desarrollo se basan en lo siguiente:

Tabla1  
*Diferencias entre capacitación y entrenamiento*

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Como hacer	Que hacer, que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca prepara al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional.
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

*Nota:* Tomado de William B. Werther y Keith Davis (2008, p.253)

Las diferencias entre capacitación y desarrollo de las personas, según Werther y Davis (2008), radica en lo que se quiere responder, que objetivos se quieren alcanzar, el plazo para alcanzar estas metas, el ámbito para la ejecución de las tareas, entre otros. En el proceso de la gestión de recursos humanos, se requiere que este personal que recién ingresa a un centro laboral, no solo muestre sus valores como por ejemplo: la responsabilidad en el correcto avance de sus tareas, sino también se requiere que desarrolle competencias como habilidades, actitudes y destrezas que afiancen su desempeño laboral, para así desarrollarse y desenvolverse óptimamente en su entorno laboral.

Gómez, Balkin, Cardy (2008), definieron sobre desarrollo de las personas lo siguiente: “como los términos de formación y el desarrollo individual propiamente dicho, estos dos términos no son sinónimos, pero se relacionan entre sí” (p.299). La diferencia radica en lo que quieren alcanzar, mientras que la formación pretende ampliar los conocimientos de cada integrante de la organización, el desarrollo pretende potencializar ciertas competencias que la organización necesitara para su

futuro desarrollo, y de esta manera alcanzar no solo el desarrollo personal sino también organizacional de dicha empresa.

La formación está estrechamente relacionada a la corrección de deficiencias que ayudaran a corregir el rendimiento de los trabajadores en un determinado puesto de trabajo. En cambio el desarrollo es la medida de gestión que toma la organización para que sus trabajadores adquieran competencias hacia el futuro y logren el desarrollo personal y organizacional en una determinada institución.

Según los autores Gómez, Balkin, Cardy (2008), sostuvieron que las diferencias entre formación y desarrollo se caracterizan por:

Tabla2

*Diferencias entre formación y entrenamiento*

	Formación	Desarrollo
Presta atención	El trabajo actual	El trabajo actual y el futuro
Ámbito	Individuo	Grupo u organización
Marco temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver déficit actuales de habilidades	Preparar para las futuras de demandas laborales

*Nota:* Tomado de Gómez, Balkin, Cardy (2008, p.299)

Las diferencias entre formación y desarrollo de las personas, según los Gómez, Balkin, Cardy (2008) radica, en lo que se quiere prestar atención, el ámbito de trabajo, el plazo para alcanzar las metas, y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Según Chiavenato (2009) las capacitaciones y desarrollo son procesos de aprendizaje. Para el autor los términos de capacitación y el desarrollo se diferencia en el tiempo para que alcancen sus objetivos. La capacitación tiene una inclinación en el presente y en el alcance de la gama de conocimientos para un buen desempeño laboral en un puesto de trabajo determinado, mientras que el desarrollo

tiene como objetivo afinar ciertas competencias que la organización necesita de sus trabajadores, para su desarrollo en el futuro y también el alcance de sus objetivos organizacionales.

Mediante el aprendizaje que se da a través de continuas capacitaciones o entrenamientos, las personas logran desarrollar ciertas competencias laborales como el desarrollo de nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevas actitudes y buen juicio para resolver los problemas personales y organizacionales.

De esta manera se define que las medidas de gestión en cuanto al desarrollo de las personas se basan desde el aprendizaje que se adquiere de manera continua e individual a corto plazo, hasta como las personas puedan desarrollarse y alcanzar un nivel de abstracción, es decir desarrollar ideas y conceptos acerca de la organización, con la finalidad de obtener un alto grado de desarrollo personal y organizacional. Así mismo se desea de que todos los integrantes de la organización puedan someterse a cambios y que se adapten a las expectativas que la sociedad requiere.

Los indicadores del desarrollo de las personas que fueron estudiados en la presente investigación, se basan en las propuestas según Chiavenato, las cuales son: entrenamiento o capacitación, desarrollo de personal

### **Entrenamiento o capacitación**

Según Chiavenato (2000), el entrenamiento, mencionó lo siguiente:

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de

informaciones específicas relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. (p.557)

El entrenamiento es un proceso gradual y continuo que se da a corto plazo a través de transferencia de conocimientos e informaciones específicas en relación a un determinado puesto de trabajo asignado , mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades, para así desarrollar las tareas que fueron asignadas y obtener un adecuado desempeño laboral.

Según William B. Werther y Keith Davis (2008), según la capacitación, expresan lo siguiente: “La capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual”. (p.252). La capacitación, es la adquisición sistemática y estructurada de ciertos conocimientos, competencias, habilidades y actitudes de un puesto determinado de trabajo, en corto plazo, que ayudan a que la persona logre desarrollarse y de esta manera ofrecer un óptimo desenvolvimiento y desempeño laboral, todas ellas con el propósito de potencializar el desarrollo personal y también el organizacional en un futuro determinado.

Según los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sobre formación o capacitación, define que es un proceso de aprendizaje de corto plazo, que se dirige a que la organización proporcione un cuerpo de conocimientos hacia tareas específicas para mejorar el desempeño laboral del trabajador; en cambio el desarrollo hace referencia al grado de adquisición de habilidades para un crecimiento futuro. Tanto la capacitación o formación y el desarrollo de las personas ayudan al desarrollo organizacional de una determinada institución. Sin la presencia de la formación de cada uno de los integrantes de la organización, no se podrá alcanzar los objetivos organizacionales.

## Elementos de la capacitación

Los siguientes elementos para el proceso del entrenamiento o capacitación son: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes, y desarrollo de conceptos, según Chiavenato (2000), mencionó lo siguiente:

Transmisión de información: Distribuir un cuerpo de conocimientos a los trabajadores. A menudo la información es referente al trabajo. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o futuro. Desarrollo de actitudes: En general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, como por ejemplo: el aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad, la empatía, etc. Desarrollo de conceptos: está dirigido a elevar el nivel de abstracción, es decir desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios. (p.558)

La transmisión de la información, el desarrollo de habilidades y desarrollo de actitudes, y desarrollo de conceptos, constituyen los indicadores para medir el entrenamiento. La transmisión de la información se relaciona con la distribución de un cuerpo de conocimientos presentes que se adquiere sobre una tarea específica en relación al puesto de trabajo actual. El desarrollo de las habilidades se relacionan con el conjunto de destrezas adquiridas en el cargo actual proyectados hacia el futuro, y el desarrollo de actitudes se relacionan con el cambio de comportamientos proyectadas hacia actitudes positivas. El desarrollo de conceptos se relaciona sobre el grado de compromiso e identificación que el trabajador presenta dentro de la organización. Todos ellos se relacionan entre sí, y cada uno de ellos es considerado para el entrenamiento de las personas y el logro del desarrollo organizacional.

## **Desarrollo de personal**

Según Chiavenato (2009), sobre el desarrollo de personal, sostuvo lo siguiente :

Un proceso de aprendizaje o educación orientado hacia el futuro. Por educación nos referimos a actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo de las personas está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura, y no se fija solo en el puesto actual (p.414)

El desarrollo de personal se relaciona con un sistema de aprendizaje continuo dirigido hacia el futuro. El desarrollo de las personas no solo se basa en adquirir un cuerpo de conocimientos de una determinada tarea asignada en un puesto de trabajo, sino también ayuda a la comprensión de procesos más profundos que ayudan al crecimiento personal y laboral del empleado orientados hacia un futuro; es por ello que el desarrollo de las personas se caracteriza por tener una visión hacia el futuro y ayudan a cada integrante de la organización a interiorizarse con los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2009), desarrollo de carreras, define como un proceso continuo de aprendizaje, que tiene la finalidad de potencializar las competencias a aquellas personas que tienen inclinación o tendencias a ocupar puestos de más alto nivel de responsabilidad de acuerdo a su perfil profesional. Para esto las medidas de gestión encargados por los gerentes de recursos humanos, ponen en hincapié la programación y planificación para la capacitación y desarrollo continuo del personal, así como la evaluación del su desempeño laboral. El desarrollo de carreras está estrechamente vinculado con el crecimiento profesional de los trabajadores. A lo

largo de los años, el empleado adquiere un cuerpo de conocimientos, destrezas y habilidades que enriquecen su crecimiento personal y profesional, haciendo de este un personal más competente, y por ende la organización toma las medidas de gestión de distribuir a su personal en relación a la ocupación de puesto de trabajo que desempeña

Según Minsa (1999), sobre el desarrollo de personal, mencionó lo siguiente:

El desarrollo de las personas, es un proceso constante, ordenado e integral que incluye el desarrollo de los aspectos profesionales, personales y laborales, de los recursos humanos de una organización, constituyéndose en una de las funciones más importantes que deben responder las unidades responsables de los recursos humanos en el marco de una planificación a largo plazo, la que debe ser una responsabilidad compartida con todos los directivos o jefes de establecimientos de salud. (p.143)

La tarea de recursos humanos es asumir con responsabilidad, la importancia que cuenta el desarrollar al potencial humano, puesto que es el recurso más valioso, activo e intelectual de toda organización. El desarrollo de personal según Minsa, tiene la finalidad de desarrollar continuamente competencias a largo plazo a nivel profesional, personal y laboral, cuyo objetivo se verán plasmados cuando la empresa logre alcanzar sus objetivos organizacionales, ya que se valoró como primera acción el desarrollo de su personal a nivel integral.

Según el Minsa (1999), sobre el desarrollo del aspecto profesional, sostuvo como el desarrollo de habilidades y conocimientos, que se logrará obteniendo ciertas competencias, que ayudaran a desarrollarse a nivel profesional, a cada integrante de la organización antes y durante su desempeño en ella.

Desarrollo profesional, según el Minsa (1999), también mencionó que para el desarrollo profesional toda organización tiene el deber de no solamente reclutar o contratar a más personal, sino también tomar medidas de gestión para mantenerlas y desarrollarlas, mediante su constante entrenamiento y capacitación, según los requerimientos de las organizaciones modernas a través de un constante aprendizaje, ya que el recurso humano es el órgano vital por ser el ente intelectual y competitivo de toda organización.

Para el Minsa (1999), sobre el desarrollo del aspecto personal, sostuvo lo siguiente:

El desarrollo intelectual de competencia técnica a través de programas de capacitación y entrenamiento, el aspecto emocional, desarrollando programas que permitan el equilibrio de las demandas de la organización y de las demandas de su hogar, el desarrollo físico a través de programas de competencia física que permitan reducir las presiones y el estrés propios del trabajo. (p.143)

El desarrollo del aspecto personal, se entiende que no solo se basa en la capacitación o entrenamiento de conocimientos, habilidades y destrezas en una determinada tarea en la organización, sino como la empresa logra planificar ciertos programas de ayuda que permitirán desarrollar competencias laborales, físicas y mentales a su personal que labora en ella, es decir tomar a la persona como un ser holístico para cubrir todas sus necesidades y de esta manera desarrollarlas.

Según Minsa (1999), el desarrollo personal está estrechamente vinculado con la motivación, como medida de gestión para el mantenimiento y desarrollo de las personas. Toda organización debe plantear un programa para que fortalezca el grado de motivación de su personal, ya que de esta dependerá el desarrollo del potencial humano y por consiguiente el desarrollo organizacional. Toda organización pone en hincapié la planificación de ciertos programas de motivación para su

personal, con la finalidad de incentivar el desarrollo personal de cada integrante de la organización.

Según Minsa (1999), sobre el desarrollo laboral sostuvo que: “las relaciones de interés que tiene la organización con respecto a las responsabilidades, atribuciones y funciones que debe asumir el personal. También se refiere a la producción y la productividad manifestadas en la cantidad, oportunidad y calidad del servicio” (p.143). Según el autor el desarrollo laboral, se inclina a valorar términos de como el personal a desarrollado competencias para que logre potencializar su rendimiento laboral, y las relaciones que existen entre ellas.

Sobre el desarrollo laboral, según el Minsa (1999), sostuvo como un proceso de aprendizaje que se logra mediante un programa efectivo para enfrentar adecuadamente, diversos desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. El desarrollo laboral se considera como una meta que se propone toda organización, ya que no solo tiene la finalidad de desarrollar ciertas competencias en los trabajadores, sino también el desarrollo organizacional de toda la institución, para esto es de importancia crear como medidas de gestión ciertos programas que potencialicen del desarrollo laboral de las personas y de esta manera lograr un desarrollo organizacional.

Según Werther y Davis (2008), sobre el desarrollo de las personas, sostuvo como el proceso de aprendizaje que se da a largo plazo, la capacitación y el desarrollo de las personas son dos términos distintos porque varían en el tiempo, pero se relacionan entre sí, ya que a través de la capacitación, que es un proceso continuo para la adquisición de conocimientos y habilidades de un puesto de trabajo, se logre potencializar el desarrollo personal. El desarrollo se proyecta a la adquisición de competencias hacia un futuro determinado con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional.

Para Werther y Davis (2008), sostuvo que: “el desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados (p.271). El desarrollo de personal, es un fruto de la planeación de las capacitaciones continuas, este comprende los aspectos en que cada integrante de la organización enriquezca y mejora sus competencias para lograr objetivos organizacionales.

Sobre el desarrollo de la carrera profesional, según Gómez, Balkin, Cardy (2008), sostuvo como el alcance de los conocimientos a lo largo de la carrera profesional, en un determinado puesto de trabajo. El objetivo de toda organización es tener personal altamente competente. Mientras que la formación tiene como objetivo desarrollar al personal más competente en una determinada tarea, para mejorar su desempeño personal en el presente, el desarrollo de carreras es conseguir que cada trabajador desempeñe un papel más enriquecedor para su desenvolvimiento laboral con miras hacia el futuro, ya que en toda organización la fuente vital, es el recurso humano.

Para fines de la investigación según la gestión de recursos humanos, se tomó en cuenta, en tercer lugar la dimensión del control de las personas planteado por Chiavenato (2000).

### **Dimensión 3: Control de las personas**

Para Chiavenato (2000), sobre el control de las personas sostuvo lo siguiente: “como el manejo de las personas, para tratar de asegurar que los diversos elementos de la organización marchen de acuerdo con lo planificado. Si los elementos no trabajan bien y al mismo ritmo, la empresa deja de funcionar con eficiencia.” (p.618). Esto quiere decir que el control de las personas se encarga de evaluar todas las tareas que fueron planteadas y verificar cuanto de rendimiento obtuvieron, si las personas

presentan un bajo rendimiento, esto significa que la organización también presentará un sistema ineficiente para el alcance de sus objetivos.

Es importante mencionar que el sistema de control forma parte del proceso administrativo, seguido de la planificación, organización y dirección, de las personas. Lo que hace las medidas de control de las personas, es determinar que tanto fue eficiente los procesos administrativos, para potencializar el rendimiento de las personas, con la finalidad de corregir deficiencias que impidan lograr cumplir las metas organizacionales.

Según Werther y Davis (2008), sobre la dimensión del control del capital humano, sostuvo como: "un proceso de evaluación de los subsistemas de una empresa, para garantizar que cada uno de ellos se integren entre sí, y lograr un enfoque equitativo , dedicado al suministro de diversos servicios para la organización". (p.491). Las medidas de gestión del control de los departamentos de recursos humanos, forman parte del proceso administrativo, pero con la finalidad de no solo evaluar el rendimiento laboral, si se cumplió o no con los estándares establecidos; sino también de evaluar todos los procesos administrativos, para brindar la integración de cada uno de ellos , con el objetivo de que se logren los objetivos organizacionales.

Para Werther y Davis (2008) sostuvo lo siguiente: "en el control de las personas se evalúan todas las actividades que las personas realizan en una organización, con el propósito de enriquecerlas ". (p.492). El control de las personas proporciona a los gestores de una empresa la retroalimentación sobre las funciones de las personas, y pone a disposición información sobre el desempeño de los gerentes, si están verdaderamente cumpliendo con sus tareas y responsabilidades, es por ello que el control de las personas constituyen medidas para evaluar si estas actividades contribuyen para el alcance de los objetivos organizacionales.

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sobre la dimensión el control de las personas, sostuvieron los siguiente

Se trata del análisis de las diferentes tareas de los gestores, con la finalidad de determinar si las medidas y políticas se están aplicando y cumpliendo como debe ser. Se ponen énfasis al análisis de los registros existentes, tales como los presupuestos y las asignaciones de las personas , las quejas, cantidad y calidad de programas de formación y entrenamiento y los datos de los resultados de la evaluación del desempeño laboral.(p.468)

Al respecto en el control de las personas, por ser una de las etapas de la gestión de las personas, tienen como objetivo analizar y evaluar si los gestores están cumpliendo con la ejecución de las medidas o políticas , para lograr un equilibrio entre todos los integrantes de la organización , si se están alcanzando las tareas programadas , verificar cuanto fue el desempeño obtenido y qué medidas se están aplicando para el mejoramiento del mismo.

Según Munch (2006), el control administrativo de las personas implica las siguientes etapas: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación”. (p.172). De esta manera se logra medir si se cumplieron con los objetivos deseados y en casos de que exista alguna deficiencia o desviación que no es deseada, corregirlos a tiempo para optimizar los resultados esperados.

Los indicadores del control de las personas que fueron estudiados en la presente investigación, se basan en las propuestas según Chiavenato, las cuales son: sistema de información y auditoria de personas

## **Sistema de información**

Según Chiavenato (2000), el sistema de información se define como: “un elemento para el control de las personas y se caracterizan por ser de dos sentidos: ascendente y descendente. La descendente información, lleva órdenes, mandatos y orientaciones para los empleados. La ascendente información, lleva informaciones, noticias de eventos, resultados y retroalimentación”. (p.626). Es decir mediante estas dos maneras de información, no solo se pretende dar conocimientos de órdenes, reglas al personal, sino también otorgar información sobre los avances del rendimiento laboral que los trabajadores presentan en su ámbito laboral , para que sean analizados y resueltos en caso de tener resultados no esperados. En tal sentido el proceso de control sirve para tomar medidas de gestión para la retroalimentación.

El sistema de información es una medida de control de las personas, que no solo se realiza para saber cuáles son los problemas o desviaciones que presenta una organización, sino también sirve para evaluar las necesidades de cada proceso administrativo en sus diferentes etapas, con la finalidad de obtener información de las mismas. Es por ello que se toman decisiones en base a las necesidades de conocer cómo va la ejecución de cada proceso administrativo, con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional de la empresa.

Según Werther y Davis (2008), mencionaron lo siguiente: “el sistema de información, es el principal componente del equipo de control de las personas”. (p.505). Puesto que sin el conocimiento de las necesidades de la organización, las medidas de gestión no podrá tomar alguna decisión sin saber los resultados, es por ello que el pilar de toda auditoria de las personas, radica en la información encontrada en cada uno de los procesos administrativos.

Según Munch (2006), la recolección y análisis de información, sostuvo como: “una de las etapas más relevantes, ya que de una adecuada información

dependerá una propuesta correcta” (p.178). Es por ello que las grandes decisiones organizacionales, dependerá de la recolección y el análisis de dichas informaciones captadas en cada proceso administrativo, con la finalidad de tomar decisiones correctivas que favorezcan la potencialización de las competencias de las personas y de la empresa.

### **Auditoria de personal**

Según Chiavenato (2000), sobre la auditoria de las personas menciona lo siguiente:

La auditoría de personal se define como el análisis de las políticas y prácticas de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorarlas. El propósito de la auditoria de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, ubicando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo. (p.654)

De esta manera la auditoria en un proceso de control y análisis para informar a la empresa sobre el rendimiento de las personas acerca de un determinado programa, para esto se necesita de estándares o criterios de evaluaciones que se establecerán previamente y que permitirán analizar los resultados alcanzados. Esta comparación se somete a correcciones si existe la presencia de defectos que impidan el óptimo desarrollo de una determinada tarea programada, con la finalidad que la empresa logre sus objetivos y metas organizacionales.

Según Werther y Davis (2008), sobre el sistema de auditoria sostuvieron como la clave para saber el estado actual y general de una organización, como por ejemplo identificar las causas de sus retrasos, de sus avances y también de sus éxitos. Una auditoria puede realizarse en un servicio determinado o por el contrario en toda una organización, esto dependerá de lo que se busca encontrar en cada uno ellos, para así poder identificar y mejorar las desviaciones o puntos críticos de

determinadas áreas de estudio de la organización, en cada uno de los procesos administrativos, con el objetivo de poderlas mejorar y alcanzar el éxito organizacional.

Según Munch (2006), sobre la auditoría de las personas, sostuvo lo siguiente:

La auditoría de las personas es la ejecución correcta de las distintas funciones de la empresa, para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con el programa previsto y los principios en que se basa la organización, corregir errores, irregularidades o ineficiencias. A través la auditoría se establecen métodos de control que permiten evaluar el cumplimiento de las reglamentaciones y normas adoptadas con el fin de alcanzar una mayor eficiencia de las áreas, y por ende la consecución de sus objetivos. (p.178)

Las organizaciones se basan en sistemas de auditoría para estudiar y analizar la efectividad de los programas con la finalidad de aumentar la productividad de las personas y con ello el avance de la organización, de esta manera saber cuáles son los principales defectos y poderlos corregir a tiempo, así como verificar el cumplimiento de las normas adoptadas, para el alcance de los objetivos organizacionales y éxito a nivel empresarial.

## **1.2.2 Bases teóricas sobre Desempeño laboral**

### **Teorías sobre desempeño laboral.**

Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes teorías propuestas por los siguientes autores como:

#### **La teoría de las características del trabajo, desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham**

Para Hackman y Oldham (1976, citado por Gomez, Balkin, Cardy , 2008), la teoría de las características del trabajo se caracterizó por lo siguiente:

Afirma que los empleados presentaran un adecuado desempeño laboral, dependiendo de las características del trabajo y cuanto más satisfechos estén con su trabajo. Tales cualidades ayudan a crear las condiciones que permiten a los trabajadores experimentar estados psicológicos relacionados con resultados laborales beneficiosos, incluyendo una gran motivación laboral. La fuerza de esta relación entre las cualidades del trabajo, estados psicológicos y rendimiento laboral está determinada por la intensidad de la necesidad de crecimiento individual del trabajador. (p.73)

El desempeño laboral dependerá de las condiciones o características del trabajo, estas características contribuirán a crear condiciones que ayudaran a desempeñar un óptimo desenvolvimiento laboral a cada uno de los integrantes de la organización. Esta relación que existe entre determinadas características del trabajo o condiciones laborales y el rendimiento o desempeño laboral dependen de la necesidad y concientización de cada integrante o trabajador para su crecimiento individual del empleado.

Para Gomez, Balkin, Cardy (2008), la teoría de las características del trabajo desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, proponen cinco características esenciales del trabajo que activan tres estados psicológicos críticos. Estas características del trabajo son cinco, una de ellas es la variedad en la cualificación, ya que la persona utiliza sus diversas cualidades, habilidades y talentos; otra característica es la identidad de tarea, el grado en que el trabajador se siente identificado con el resultado de sus tareas; otra característica es la relevancia de la tarea, ya sea dentro como de fuera de la organización; la otra es la autonomía, el grado de libertad, toma de decisiones para realizar un trabajo determinado, y por último la retroalimentación, cuando la organización ofrece los avances e informaciones acerca del rendimiento laboral de sus empleados

Para Gomez, Balkin, Cardy (2008), la teoría de las características del trabajo, describen los tres estados psicológicos críticos que se ven afectados por las características esenciales del trabajo. Cada característica de trabajo variedad, identidad de la tarea, relevancia de la tarea, autonomía, retroalimentación están vinculados o relacionados entre sí y con tres estados psicológicos del trabajo. Estas son: Significativa experimentada, cuando el trabajo es considerada importante para el trabajador, responsabilidad experimentada, cuando el trabajador es consciente de los resultados de las tareas encomendadas, y conocimiento de los resultados, cuando el trabajador sabe o entiende si sus tareas que fueron encomendadas se realizaron en forma eficaz y eficiente.

### **La teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg (1968)**

Para Herzberg (1968, citado por Gomez, Balkin, Cardy, 2008), la teoría de los dos factores desarrollada, se caracterizó por lo siguiente

Existen factores del trabajo que están relacionados con el desempeño laboral de los empleados. De esta manera estos factores del trabajo, son los que llevan a los empleados a considerar satisfactorios o no a

sus labores que fueron encomendadas en un puesto de trabajo determinado. (p.71)

Estos factores se dividen en dos grandes grupos, los cuales son los denominados factores motivadores y los factores de higiene o de mantenimiento. Estos dos se relacionan entre sí, y tienen la finalidad que proporcionar las condiciones óptimas de trabajado para satisfacer las necesidades de los trabajadores. Existen por ejemplo los factores motivadores, las cuales se caracterizan por ser de naturaleza interna de cada trabajador como por ejemplo las características del trabajo, reconocimiento, autorrealización, que ayudaran a los empleados estar suficientemente motivados para realizar todo sus labores con un buen rendimiento laboral.

Para Gomez, Balkin, Cardy (2008), la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg, mencionan que las medidas de gestión del departamento de recursos humanos, se basan en proporcionar factores que potencialicen el desempeño laboral y por consiguiente lograr una óptima satisfacción laboral en cada uno de los trabajadores. El otro grupo de factores son los denominados factores de higiene o mantenimiento, que se encargan de brindar prestaciones o beneficios a cada trabajador para que estén satisfechos con sus labores que fueron encomendadas; pero para alcanzar una adecuada motivación, se necesitara más que ofrecer medidas que ofrezcan beneficios o prestaciones, sino también ofrecer programas que ayuden a desarrollar los factores motivacionales en cada uno de los integrantes de la organización.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

### **Definiciones sobre desempeño laboral**

Para fines de la investigación se tomó en cuenta en primer lugar las definiciones y propuestas planteadas por Werther y Davis (2008), quienes definieron como desempeño laboral lo siguiente:

Es el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, es decir es la medición del rendimiento laboral. Por estas razones, es necesario que cada empresa cuente con un sistema formal para medir el desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (p.306)

Es importante según los autores que cada organización evalúe el desempeño de su personal, como un valor agregado que cada integrante de la organización brinda a la misma, así como estar al tanto de las responsabilidades, competencias y el alcance de los objetivos o metas que fueron planteados y alcanzados en la organización, con la finalidad de poder identificar el aporte de cada trabajador a la institución

Según Robbins (2004), sobre desempeño laboral sostuvo lo siguiente:

Una herramienta que estudia los comportamientos y competencias, con los resultados que fueron alcanzados en un determinado puesto , para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Las evaluaciones de desempeño sirven como técnica para validar los programas de selección, capacitación y desarrollo. Del mismo modo,

se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes (499)

Para el autor, no solo se limita a señalar que es necesaria una buena actitud del trabajador, sino que debe haber las condiciones necesarias para que este se pueda desenvolver eficazmente, y así poder perfeccionar el desarrollo de sus actividades. La organización en el proceso de evaluación del desempeño laboral mide las labores del trabajador con los resultados propuestos. Esta evaluación emite un juicio de valor de cada integrante de la organización, la cual servirá para que toda organización tome en cuenta las medidas de tomar programas de gestión que ayuden al desarrollo personal y laboral de las personas.

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sobre el desempeño laboral sostuvieron lo siguiente:

Es un procedimiento ordenado, claro que sirve para medir, evaluar el accionar sobre las actitudes, habilidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de determinar en qué medida es productivo el individuo, y si podrá mejorar su desempeño en un futuro determinado (p.229)

Para los autores el rendimiento se encarga de la medición de ciertas características de las personas como labores o responsabilidades que tiene cada integrante de la organización en el puesto actual de trabajo que ocupa, comparándola con los resultados que se obtuvieron de los mismos, con la finalidad de mejorar la producción del empleado y por consiguiente aumentar su rendimiento

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es definido como: “el nivel del comportamiento del evaluado para ser analizado con los objetivos fijados. El desempeño es una herramienta personal para lograr los objetivos que fueron planteados.” (p.359). Según el autor el desempeño laboral mide la labor,

responsabilidades y resultados de cada integrante de la organización. El desempeño constituye una estrategia para alcanzar los objetivos planteados.

Además según Chiavenato (2009), sobre desempeño laboral refirió lo siguiente:

El desempeño es una valoración ordenada de los comportamientos de cada individuo en función de las actividades que desempeña en su puesto, los objetivos y los resultados que se deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o analizar el valor, y las competencias de los empleados pero, sobre todo, la aportación que hacen a dicha organización. (245)

El autor refiere que el desempeño de las personas es toda una combinación de las cualidades y responsabilidades de las personas, que gracias a ella podrán cumplir las tareas encomendadas y así lograr la satisfacción laboral de las mismas, que a la vez dependerán de las medidas de gestión de los recursos humanos. Es importante mencionar que el desempeño tiene la finalidad de conocer la aportación o valor agregado que tienen los trabajadores en cada organización.

Según el Minsa (1999), mencionó sobre el desempeño como: “Es el proceso que consiste en estudiar el desenvolvimiento del personal en el desempeño laboral de su cargo, con el objetivo de aplicar medidas de capacitación, entrenamiento, salarios y otros, que brinden elevar y mantener el nivel de competencia de los trabajadores ”. (p.44). Para el Minsa el desempeño laboral tiene como objetivo aplicar medidas de gestión que permitan potencializar el desarrollo de las personas a través de políticas de entrenamiento para potencializar el nivel de competencia laboral de una determinada organización.

## **Evaluación del desempeño laboral**

El sistema de evaluación del desempeño, según Werther y Davis (2008), menciona que además de brindar información si el empleado ha logrado alcanzar sus objetivos institucionales, la evaluación del desempeño nos permite aportar sugerencias sobre como potencializar el rendimiento laboral de cada uno de los integrantes de la institución.

Dentro de los requisitos que se consideran para la evaluación del desempeño, se resalta que deben estar relacionados con las labores o responsabilidades encomendadas a cada integrante de la organización, y de esta manera sean sometidos a medición, según los parámetros que se quiera alcanzar.

Por directamente relacionados con el puesto, Werther y Davis (2008), menciona que la evaluación del desempeño laboral mide los parámetros de rendimiento laboral según las responsabilidades, labores o competencias que presenta cada integrante de la organización, esto también dependerá del diseño y análisis de puesto a que pertenece dicho trabajador; para así compararlas con los resultados o metas que fueron planteados y luego obtenidos. Esto quiere decir que la evaluación del desempeño esta netamente relacionada con el rol de labores , que realiza cada trabajador.

Según Gomez, Balkin, Cardy (2008), sobre la evaluación del desempeño definieron como la determinación y análisis de los tres factores de trabajo, las cuales son:

Identificación: Significa analizar qué áreas del trabajo debería estudiarse. La medición: punto eje del sistema de evaluación, implica realizar un juicio sobre lo bueno o lo malo del desempeño del empleado. La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que el análisis de una

actividad pasada que critica o alaba a los individuos por su desempeño por ejemplo durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe tener una visión orientada al futuro con respecto de lo que los individuos pueden hacer, para llegar a alcanzar su potencial en la empresa (p. 259)

Según la teoría propuesta por los autores la evaluación del desempeño implica tres grandes fases las cuales son la identificación, la medida del desempeño y por último la gestión del rendimiento. Con identificación se hace referencia cuando el administrador analiza el área de trabajo sometido a medición. La medición hace referencia al grado de emitir un juicio de valor de ciertas características que presenta el trabajador, así como las labores y los resultados alcanzados y las medidas de gestión se refiere según el autor que deben adoptar una postura hacia el futuro, con el objetivo de incrementar el potencial humano y el desarrollo organizacional

Para Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño, es un proceso sistemático, que tiene orden y que se basa en emitir un juicio de valor de las competencias, las labores y responsabilidades de cada integrante de la organización en un determinado puesto de trabajo. También se encarga de realizar las diferencias con las metas o resultados que fueron alcanzadas en un determinado momento. Este proceso es cambiante y continuo ya que toda organización es distinta y depende de la cantidad de tareas y las labores que fueron encomendadas a cada trabajador.

### **Métodos de evaluación del desempeño laboral:**

La autoevaluación del desempeño, según Werther y Davis (2008), mencionaron lo siguiente:

Una autoevaluación es una herramienta de evaluación muy usada, en los casos en que el objetivo sea incentivar el desarrollo individual.

Cuando los trabajadores se autoevalúan, es menos probable que se presenten comportamientos defensivos, lo cual es un factor que incentiva el desarrollo personal. En algunos casos las autoevaluaciones se usan para conocer las áreas que necesitan mejorarse, esta herramienta puede ser de gran uso para la determinación de objetivos personales a futuro. (p.323)

Según el autor la autoevaluación constituye una técnica para el compromiso y participación activa de cada integrante de la organización, con la finalidad de que cada integrante de la organización, distinga cuáles son sus fortalezas y debilidades, para así analizarlas y mejorarlas alcanzando en un futuro el perfeccionamiento y desarrollo personal. Pero no solo queda plantearse objetivos individuales, el autor hace hincapié que el objetivo de las autoevaluaciones es que cada empleado sea consciente del valor agregado que aporta a la organización para el mejoramiento de los mismos y de esta manera el alcance del éxito institucional.

Autoevaluaciones según Chiavenato (2000), sostuvo lo siguiente:

Cada una de las persona puede y debe evaluar su desempeño propio como herramienta para alcanzar sus metas y los resultados deseados, y de esta manera sus expectativas superarlas. Determinar cuáles son las necesidades y también las carencias individuales para así mejorar el desempeño laboral, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades (p.388)

El método de la autoevaluación es muy usado en empresas modernas, porque no solo se emite un juicio de valor, acerca del rendimiento laboral, sino que también hace saber a cada integrante de la organización, la necesidad y responsabilidad de seguir capacitándose, para potencializar su desempeño laboral y de esta manera lograr el alcance de los objetivos organizacionales.

Sobre evaluación 360, según Werther y Davis (2008), mencionaron lo siguiente:

Este método de evaluación del desempeño, participan las personas que tienen contacto de trabajo directo con el evaluado, incluyendo los compañeros del mismo, además de los jefes inmediatos. Su ventaja es que permite el origen de planes personales de desarrollo, porque determina claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y desarrollarse. (p.328)

El método 360° es una manera ordenada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al rendimiento de una persona en particular, de un departamento o de toda una empresa. Este método permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo en su conjunto, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Sobre evaluación 360, según Werther y Davis (2008), mencionaron lo siguiente:

Este tipo de evaluación del desempeño va al compás de los 360°, que representan todas las vinculaciones que son importantes de una persona con su entorno laboral. Se puede evaluar desde dos modalidades. Como primera modalidad consiste, en evaluar las competencias que el trabajador posee y que están relacionadas con el trabajo. Una segunda modalidad consiste en evaluar las competencias que serán necesarias para alcanzar un buen desempeño laboral de un determinado puesto de trabajo, y a continuación analizar si el trabajador las tiene o no. (p.328)

La evaluación del desempeño tipo 360°, se caracteriza por emitir un juicio valor sobre el rendimiento que la persona presenta en un determinado puesto

laboral. Pero la importancia de esta evaluación radica en que se analiza las cualidades, habilidades y competencias internas que posee cada integrante de la organización, para ser comparadas con las competencias que son necesarias para obtener un óptimo desenvolvimiento y desempeño laboral, en un determinado puesto de trabajo.

Método de evaluación del desempeño según escalas gráficas, para Chiavenato lo define como: “este método de evaluación del desempeño de los individuos, se da a través de factores de evaluación que se encuentran previamente definidos y graduados. Cada uno de los factores de evaluación están definidos con un resumen, sencillo, objetivo y claro. (p.367). El método de evaluación de factores se encarga de evaluar el desempeño laboral mediante factores que se encuentran netamente graduados. Estos factores en la función y características individuales como de cada uno de los trabajadores, como por ejemplo: La producción, calidad, conocimientos, cooperación, comprensión, creatividad, capacidad de realización, entre otros.

Escalas de graficas o por conceptos, según Werther y Davis (2008), menciona lo siguiente: “este tipo de evaluación del desempeño laboral evalúa mediante factores previamente clasificados y graduados al personal. Estos factores de evaluación son las características valiosas que debe tener cada trabajador y que se desea someter a evaluación”. (p.327). El método de evaluación de factores se encarga de evaluar el desempeño laboral mediante factores que se encuentran netamente definidos y graduados. Estos factores varían de acuerdo a las cualidades o competencias que presentan cada uno de los trabajadores.

Según Gomez, Balkin, Cardy (2008), mencionaron un ejemplo de las dimensiones del desempeño laboral:

Considere el siguiente ejemplo: un jefe tiene que asignar unas subidas salariales basadas en el rendimiento. En una reunión ella propone

dimensiones del rendimiento. Una de las primeras dimensiones es la calidad del trabajo realizado, en segundo lugar la cantidad de trabajo realizado. Otro trabajador sugiere la eficacia interpersonal como otra dimensión. Este proceso de identificación de las dimensiones del rendimiento es muy parecido al proceso de análisis de puestos de trabajo. De hecho, el análisis de puestos es el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones de desempeño. (261)

Según los autores hacen referencia mediante un ejemplo, que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con el análisis de puestos de trabajo, dentro de ellas se menciona a las competencias que tienen los trabajadores como habilidades, conocimientos y destrezas, así como los resultados obtenidos de sus tareas. Es importante mencionar que existen otras dimensiones que ayudan a medir con éxito el rendimiento de cada integrante de la organización, como la calidad de trabajo, la cantidad de trabajo, interacción con los compañeros, entre otros.

De esta manera se puede mencionar que las ventajas del desempeño laboral, no solo se basa en la medición de la productividad laboral, sino también proporcionar información sobre los niveles del rendimiento, para que se tomen medidas de gestión que proporcionen capacitaciones a cada integrante de la organización, y de esta manera efectivizar su óptimo rendimiento laboral y el alcance de los objetivos organizacionales.

### **Dimensiones de Desempeño laboral**

Para fines de la investigación, sobre el desempeño laboral, se tomó en cuenta, en primer lugar la dimensión competencias y en segundo lugar la dimensión resultados planteados por Werther y Davis (2008)

## **Dimensión 1: Competencias**

Según Werther y Davis (2008), sobre las competencias, sostuvieron lo siguiente :

Las competencias sirven como parámetro para medir el nivel de desempeño laboral, se menciona con el siguiente ejemplo: un soldador en una compañía de tubos, el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas. Para medir el desempeño del soldador, el evaluador se concentra en la labor que el operario lleva a cabo, para calificar su rapidez, su habilidad, la calidad de su trabajo, etc. Los parámetros del trabajo del soldador son el conjunto de las labores o competencias y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. (p.308)

Para el autor la evaluación del desempeño, son ciertas medidas que guardan relación con el conjunto de labores, responsabilidades, competencias, habilidades y conocimientos que tienen los trabajadores en su quehacer laboral, reflejándose en los resultados personales y laborales obtenidos , para una determinada tarea o actividad. Es así como se califica el desempeño y/o rendimiento de cada empleador, midiendo las labores o responsabilidades por competencias de cada trabajador y compararlo con los resultados esperados que se tiene en una determinada tarea.

Otras definiciones que se tomaron en cuenta para definir la dimensión competencias laborales, fueron las investigadas por los siguientes autores:

Para el Minsa (1999), sobre las competencias sostuvo lo siguiente: “es el conjunto de conocimientos, habilidades para realizar una actividad y también buscar desarrollar ciertas actitudes para lograr resultados que se espera obtener de sus colaboradores.” (p.40). En tal sentido, las características más importantes relacionadas con las competencias que deben de desarrollarse en cada integrante

de la organización son: el conocimiento, las habilidades y las actitudes. Todas ellas se relacionan entre sí, y cada uno afianzará el desarrollo personal de manera integral, cubriendo todos los aspectos de la persona, para su desarrollo y por consiguiente alcanzar el desarrollo organizacional de la empresa.

Para Chiavenato (2000), las competencias se definieron como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto de trabajo , y estos comprenden tres aspectos: el desarrollo de competencias laborales, competencias tecnológicas, competencias metodológicas, competencias sociales.

Para Chiavenato (2000), sobre el desarrollo de las competencias, sostuvo que comprenden tres aspectos, las cuales son las siguientes:

Competencia laboral: capacidad de aprendizaje de las personas, asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

Competencia tecnológica: capacidad para asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir las tareas . Competencia metodológica: capacidad de emprender actividades e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otras palabras espíritu emprendedor. Competencia social: capacidad de relacionarse eficazmente con las personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo. (p.386)

Las competencias pueden desarrollarse en varios ámbitos de la persona. Existe en algunos casos que la persona pueda presentar una adecuada competencia laboral, pero sin embargo no tiene competencia social, que es necesaria para relacionarse con las demás personas. El nivel de competencias se relacionara con el grado de desarrollo de no solo conocimientos, sino también de ciertas habilidades y actitudes, que deberán de potencializar a cada integrante de la organización.

Según algunos estudios la competencia son el conjunto de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes de cada integrante de la organización, relacionadas con el puesto de trabajo actual ; pero no solamente el desempeño puede medirse por estándares, sino también es una herramienta para saber el estado actual de la organización y tomar medidas que promuevan el desarrollo de los trabajadores.

Los indicadores de las competencias laborales, que fueron estudiados en la presente investigación, se basan en las propuestas según para Werther y Davis (2008), las cuales son: conocimientos, habilidades y destrezas

### **Conocimientos, habilidades, y actitudes**

Según Werther y Davis (2008), sobre los conocimientos, habilidades y actitudes, sostuvieron lo siguiente:

Elementos integrales que sirven para medir las competencias. Para analizar las competencias es primordial realizar un proceso de análisis del trabajo, con el objetivo de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia y eficacia una determinada función laboral. Las competencias se definen como el saber hacer, el saber ser y el saber estar. (p.104)

El desempeño laboral, es el conjunto de características de las labores que se presenta en un determinado puesto de trabajo, como aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada integrante de la organización en relación al puesto de trabajo actual; pero no solamente el desempeño puede medirse por estándares, sino también es una herramienta para saber el nivel actual

de la organización y tomar medidas correctivas que promuevan el desarrollo de sus trabajadores.

Para Chiavenato (2008), sobre el conocimiento, habilidad y actitud sostuvo lo siguiente:

Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio. (p.50)

Para el autor una persona competente es cuando está dotada de conocimientos, habilidades, juicio y actitud para hacer bien las cosas, con la finalidad de obtener un buen desempeño laboral. Por conocimiento se refiere al saber cómo resultado de un aprendizaje continuo, por habilidad el autor define como saber hacer las cosas, por juicio se trata de obtener un compromiso sobre la situación y el contexto organizacional y por actitud se trata de tener una actitud de compromiso frente a las metas propuestas.

Según Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), definieron como conocimientos, habilidades y actitudes, parámetros para medir el desempeño o rendimiento, y se explican de la siguiente manera:

Rendimiento  $R = f(C, H, A, S)$ , donde el rendimiento (R) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes y la situación.

Habilidades: ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?  
Conocimientos: ¿Sabe el empleado cómo hacer el trabajo? Actitudes:  
¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo? (167)

Para el autor el desempeño laboral está relacionado con el rendimiento laboral, y esta va en función de los conocimientos, habilidades, actitudes que todo trabajador debe de presentar frente a cualquier situación, para el buen desenvolvimiento de sus tareas.

## **Dimensión 2: Resultados**

Según Werther y Davis (2008), mencionaron resultados, como un parámetro para medir el desempeño laboral. Para realizar una evaluación del desempeño se necesita analizar los parámetros del desempeño. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”. Los parámetros de desempeño están estrechamente relacionados con los resultados que se desean tener en cada puesto, basándose en las responsabilidades y labores, que son esenciales y que deben ser evaluados en todos los casos. (p.307)

Para el autor los parámetros del desempeño, se basan en establecer medidas o comparaciones, que se encargan de analizar el rendimiento laboral y que guardan relación con las labores o responsabilidades por competencias que el trabajador desarrolla en un determinado puesto o cargo de trabajo y con el resultado o metas alcanzadas de las mismas. Estas dos son los parámetros que permiten la medición del desempeño laboral y que ayudan a determinar el nivel del desempeño laboral.

Otras definiciones que se tomaron en cuenta para definir los resultados laborales, fueron las investigadas por los siguientes autores:

Según Chiavenato (2000), “sobre resultados se definen como un parámetro para medir el desempeño y la evaluación del desempeño, es un medio para mejorar y potencializar también estos resultados obtenidos de la organización”. (p.364). La evaluación del desempeño no solo sirve para medir estándares de desempeño como por ejemplo el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se obtiene de una determinada labor, sino también busca tener información sobre el nivel de los trabajadores en su rendimiento , y proponer de esta manera medidas correctivas para su mejoramiento.

Resultados, según Chiavenato (2000), sostuvo lo siguiente : “en la evaluación del desempeño se hace cada vez más importantes los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento”. (p.387). De esta manera es importante conocer las medidas o estándares de medición de desempeño, no solo para saber el nivel de la misma, sino también para conocer si los resultados y objetivos alcanzados fueron los esperados.

Para el Minsa (1999), los resultados o metas son parámetros de medición para estimar el desempeño laboral, en ella están compuestas por ciertos elementos como la productividad, la eficiencia, la eficacia. Los factores más comunes para analizar los resultados de la evaluación, son los siguientes: “Calidad de Trabajo. Cantidad de trabajo. Responsabilidad. Confiabilidad. Trabajo en equipo. Identificación con la institución. Comunicación. Iniciativa. Organización del trabajo. Sensibilidad cultural. Estas son cualidades o características que la persona posee para desarrollar una determinada tarea, y está relacionada con el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas o actitudes que posee cada integrante de la organización para lograr los resultados esperados.

Los indicadores de los resultados, que fueron estudiados en la presente investigación, se basan en las propuestas según para Werther y Davis (2008), las cuales son: Productividad y calidad del trabajo

## Productividad

Según Werther y Davis (2008), sobre productividad sostuvo lo siguiente:

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, material. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Un uso más eficaz de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad. (p.8)

Según los autores el desempeño laboral está estrechamente relacionada con la productividad que se generan en una institución, y la productividad dependerá de las medidas que toma toda organización para ser incrementadas. La eficacia significa que la organización logre los objetivos establecidos. La eficiencia implica que la organización debe utilizar solo recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales.

Eficiencia y eficacia, según Werther y Davis (2008), refirieron lo siguiente: El principal “desafío de los administradores del capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a lograr un efecto positivo en la sociedad”. (p.8). Cada organización a través del uso eficaz y eficiente de sus recursos, ya sean materiales o humanos, podrá lograr la producción que fue establecida.

Eficacia, según Werther y Davis (2008), sostuvieron como: “un uso eficaz de recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la

sociedad, ¿cómo mejorar las organizaciones? Estas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano”. (p.7). La productividad es la suma del uso eficiente y eficaz de sus recursos, con la finalidad de que la organización logre sus objetivos.

Eficiencia, según Werther y Davis (2008), sostuvieron como: “un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios”. (p.8). La eficiencia implica que la organización debe utilizar solo los recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato, la productividad se definió como: “relación entre el producto o resultado y los recursos que fueron empleados en una producción. La productividad se relaciona no solo del esfuerzo laboral realizado y sino también del interés y de la motivación de las personas”. (p.405). Para el autor la productividad tiene relación entre los recursos que fueron utilizados en una determinada tarea y el producto o resultado del mismo. Para una óptima productividad el autor hace referencia que toda organización debe de recibir ciertas medidas de gestión, que motiven a las personas para su buen desenvolvimiento de las tareas.

Producción, según Chiavenato (2000), definió como: “el grado de volumen y cantidad de trabajo o actividades que fueron ejecutados normalmente”. (p.369). Uno de los factores que mide el desempeño laboral es la producción de tareas establecidas en un determinado puesto laboral. La producción está vinculada con el volumen y cantidad de trabajo que fue realizado.

Según Chiavenato (2000), sobre la diferencia entre eficiencia y eficacia, sostuvo lo siguiente:

Cuando un empleado se interesa por hacer las cosas bien, se habla de eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles), cuando

utiliza recursos para evaluar el logro de los resultados, entonces se habla de eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). Eficiencia y eficacia no siempre se relacionan directamente. Una empresa puede ser eficiente en sus actividades, pero no eficaz, o en casos contrarios en viceversa; puede ser ineficiente en sus actividades y sin embargo es muy eficaz. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz. (p.35)

La productividad tiene como indicadores de medición la eficiencia y eficacia. Según el autor la eficiencia se determina como el uso adecuado de los recursos disponibles para una determinada tarea y como eficacia al logro de metas propuesta mediante la utilización de los recursos disponibles que cuenta toda organización. No necesariamente la organización cumplirá estas expectativas por que a veces pueden ser eficientes en sus operaciones pero ineficaces en lo logro de sus objetivos.

Según Munch (2006) la productividad es: “la relación directa que tienen entre la cantidad de recursos invertidos en un producto y su resultado”. (269). Un trabajo productivo se verá reflejado en los objetivos alcanzados y la cantidad de recursos que se utilizó para su obtención. Esto quiere que la productividad está relacionado con la eficacia y eficiencia.

### **Calidad del trabajo**

Según Werther y Davis (2008), “la calidad del trabajo es definido como un factor del resultado de la evaluación del desempeño laboral que tiene un empleado en un puesto determinado”. (p.330). La calidad de trabajo, mide ciertas características o factores que la persona presenta como resultado, para desarrollar sus labores, como por ejemplo: el esmero, orden en tiempo, exactitud, frecuencia de errores, entre otros.

Según Chiavenato (2000), sobre calidad de trabajo, sostuvo: “la calidad del trabajo mide la exactitud, el esmero y el orden en el trabajo” (p.369). Estas son cualidades o características que la persona posee para desarrollar una determinada tarea, y está relacionada con el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee cada integrante de la organización.

Para el Minsa (1999), calidad de trabajo, es uno de los factores de evaluación del desempeño laboral, más utilizado. Se evalúa al empleado conforme ciertos parámetros relacionados con la tarea que desempeñan las personas , tales como: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, responsabilidad , trabajo en equipo , conocimiento del cargo, firmeza en las decisiones, identificación con la institución, cooperación, comunicación , confiabilidad e iniciativa, etc. La calidad de trabajo es considerado como un resultado del desempeño

La necesidad de vincular el desempeño laboral con ciertas cualidades y características que presenta el trabajador, permiten evaluar el desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la organización. La técnica factorial, es una de más utilizadas para medir el desempeño laboral en los profesionales de la salud en el ámbito asistencial, donde se miden los siguientes factores como: calidad de trabajo, cantidad de trabajo que fue realizado, iniciativa para desarrollar las tareas, entre otros.

## 1.2 Justificación

Este estudio se basa en tres tipos de justificación: Aspecto teórico, práctico y metodológico.

### Justificación Teórica

La justificación teórica se basa en la búsqueda de textos para que puedan sostener la realidad problemática materia de estudio en la tesis, resultó un poco complicado y en el sentido de que la tesis va dirigido al personal asistencial de salud, el cual es poco abordado por los autores que suelen centrarse más en el aspecto principalmente administrativo. Puesto que la importancia radica en que no existen investigaciones referentes al tema que permitan su conocimiento y aplicación para una eficiente gestión de recursos humanos en relación al desempeño laboral de los profesionales de la salud en la institución de Essalud. Dicho estudio tiene como objetivo general determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins, ello permitirá incorporar nuevos conocimientos relacionados al tema, si bien es cierto hay diversa literatura que se han profundizado en cada variable y dimensiones del estudio, también es cierto que no se han encontrado estudios relacionados al tema en dicha institución, por lo que cada uno de los resultados podrá ser sistematizada e incluida en las ciencias de recursos humanos, psicología y gestión del trabajo. A la vez podrá ser fuente de consulta para otras futuras investigaciones.

De igual forma la investigación tuvo el soporte conceptual en la teoría propuesta por el autor Fayol para la variable gestión de recursos humanos, ya que enfatiza que el ser humano es fuente de intelecto y competitividad de toda organización, y que cada vez estas son más conscientes de la necesidad de no solo reclutar, sino proteger y desarrollar al potencial humano, ya que es el recurso activo más valioso con que cuenta toda organización. Por otra parte para la variable desempeño laboral tuvo soporte conceptual en la teoría propuestas por los autores

Hackman y Oldham, ya que enfatizan que alcanzar un buen desempeño laboral dependen de las características del trabajo, donde se requiera de un entorno y contexto adecuado, sino se le limita al trabajador.

### **Justificación práctica**

Puesto que dicha investigación permitirá comprender la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, lo que se busca es lograr potencializar el mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano, para elevar el desempeño laboral en cada integrante de la organización. Un óptimo desempeño laboral ayudara a resolver las funciones en menor tiempo y en dar mayores soluciones a las demandas de los usuarios.

El estudio partió por observar problemas relacionados en el mantenimiento, desarrollo y control del personal para lograr un óptimo desempeño laboral. Por ello se profundizó en el fenómeno a estudiar, cuyos resultados sirvieron para tratar de resolver el problema del bajo desempeño laboral causado por el inadecuado mantenimiento, desarrollo y control del personal. Los datos obtenidos permitirán orientar a las futuras investigaciones sobre su incidencia y como superar estos aspectos. La mejora del desempeño laboral beneficiara en forma directa en la atención a los usuarios, que requieren de personal competente y altamente calificado en dicha organización.

### **Justificación metodológica**

Puesto que se aplicó el enfoque cuantitativo para diseñar el perfil metodológico de la tesis, que respaldó el proceso de la descripción del problema, revisión de la literatura relacionada a la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, con ello el presente trabajo por ser de tipo básica de alcance correlacional, se diseñaron técnicas y se aplicaron instrumentos de medición válidos y confiables, que lograron responder a la hipótesis y a partir de ello generar conclusiones; de

esta manera aportar y ser fuente de información a otras investigaciones similares a este estudio de gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 Formulación del problema**

#### **Problema general:**

¿Cuál es la relación que existe entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?

#### **1.4.2 Problemas específicos:**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre mantenimiento de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?

### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?

#### **1.5 Hipótesis**

##### **1.5.1 Hipótesis general:**

Existe relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

##### **1.5.2 Hipótesis específicas**

###### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativamente positiva moderada entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

###### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativamente positiva moderada entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativamente positiva alta entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general:**

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre el mantenimiento de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre el desarrollo de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1. Variables:**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), “La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)”. (p.130) Las variables se medirán por medio de los indicadores.

### **Variable Independiente: Gestión de recursos humanos**

Para Chiavenato (2000), la gestión de recursos humanos se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al manejo de las personas o los recursos humanos. (p.2)

### **Variable dependiente: Desempeño laboral**

Werther y Davis (2008), definieron al desempeño laboral como: “un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (p.302).

## **2.2. Operacionalización de variables**

Conforme a Hernández (2010), la definición operacional “Es el conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 111). Las dos variables en estudio serán medidas utilizando como instrumento de medición los cuestionarios en escala de Likert para el recojo de información en la muestra de selección.

La variable Gestión de recursos humanos se medirá a través de los indicadores empleados y que se encuentra en la matriz de operacionalización de las variables, y son mantenimiento de las personas (prestaciones sociales y seguridad e higiene), desarrollo de las personas (entrenamiento, desarrollo del personal), control de las personas (sistema de información y auditoría de las personas).

La variable desempeño laboral se medirá a través de los indicadores empleados y que se encuentra en la matriz de operacionalización de las variables, y son competencias (conocimientos, habilidades, actitudes), resultados (productividad, calidad de trabajo)

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de la variable Gestión de recursos humanos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
<b>Mantenimiento de las personas</b>	Prestaciones sociales	1,2,3,4,5,6,		Bajo(6-14) Medio(15-22) Alto(23-36)
	Seguridad e higiene	7,8,9,10,11,12		
<b>Desarrollo de las personas</b>	Entrenamiento	13,14,15,16,17,18	Nunca(1) Casi nunca(2) A veces(3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo(6-14) Medio(15-22) Alto(23-36)
	Desarrollo del personal	19,20,21,22,23,24		
<b>Control de las personas</b>	Sistema de información	25,26,27,28,29,30		Bajo(6-14) Medio(15-22) Alto(23-36)
	Auditoria de las personas	31,32,33,34,35,36		

Nota: Elaborado por Lizbeth Amanda Chavez Crispin ,2017

Tabla 4.

Matriz de operacionalización de la variable *Desempeño laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
<b>Competencias</b>	Habilidades y conocimientos	1,2,3,4,5,6,7,8		Bajo(8-16) Medio(17-23) Alto(24-32)
	Actitudes	9,10,11,12,13,14,15,16	Nunca(1) Casi nunca(2) A veces(3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
<b>Resultados</b>	Productividad	17,18,19,20,21,22, 23,24		Bajo(8-16) Medio(17-23) Alto(24-32)
	Calidad de trabajo	25,26,27,28,29,30,31,32		

*Nota:* Elaborado por Lizbeth Amanda Chavez Crispin ,2017

### **2.3. Metodología**

La metodología empleada fue el hipotético deductivo, insertada dentro del enfoque cuantitativo. Bernal (2010) el Método Hipotético - Deductivo consiste en un: “procedimiento que parte de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y busca objetar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben enfrentarse con los hechos” (p. 160). El presente estudio propuso hipótesis que buscaron ser validadas, y así demostrar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los profesionales de enfermería que laboran en el servicio de emergencia del Hospital Edgardo Rebagliati Martins.

La metodología usada se enmarcó dentro del hipotético deductivo, lo cual nos permite probar los supuestos (hipótesis) a través de un diseño estructurado. Para ello, el estudio partió por observar y analizar el problema de estudio, en este caso relacionado a la gestión de los recursos humanos y desempeño laboral percibido en dicho nosocomio; para dar sustento al problema, se estudiaron diversas fundamentaciones teóricas, se exploró el análisis situacional de dicho nosocomio, y con ello se emplearon instrumentos de recolección de datos para establecer la percepción de la muestra de estudio, y así responder las hipótesis, en este caso validándolas estadísticamente.

### **2.4. Tipos de estudio**

Según Valderrama (2013) expresa:

El tipo de investigación básica, es conocida también como investigación teórica, pura o fundamental. Está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento

teórico –científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes.” (p.164).

El tipo de estudio empleado fue básico, ya que estuvo destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos. Se interesó por recoger información sobre gestión de los recursos humanos y desempeño laboral, para enriquecer el conocimiento teórico, científico sobre el tema de estudio.

## **2.5. Diseño**

El diseño del estudio se enmarco dentro del no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de investigación no experimental “la define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p. 152). En dicha investigación, no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún programa, no se modificó ni alteró ninguna de las variables, solo se limitó a observarlas de manera natural.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño no experimental de corte transversal tiene como propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p. 154). De esta manera que el presente estudio fue de corte transversal ya que la recolección de datos fue en un solo momento, donde se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de obtener información sobre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral del personal de salud.

El nivel o alcance de dicha investigación fue correlacional, ya que su propósito fue encontrar la relación de las variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los diseños correlacionales describen relaciones o el grado de asociación que existe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento

determinado”. (p. 157). Para el estudio el alcance de la investigación fue correlacional, donde se planteó como objetivo principal determinar la relación entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral, así como describir cada una de ellas.

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### Población

La población de estudio estuvo conformada por 154 profesionales de enfermería que laboran en el servicio de emergencia del Hospital Rebagliati Martins

*Tabla 5*

Distribución de la población

N°	Servicio	Nombrados	Contratados	Total
Ítem	Personal de enfermería del Hospital Rebagliati Martins	105	50	155
	Total	105	50	155

*Nota:* Tomado de la base de datos del Hospital Rebagliati Martins.

### Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala: “la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). La muestra es una parte de elementos representativos de la población, así mismo las conclusiones obtenidas del estudio tomando a la muestra, van a representar significativamente a las que posiblemente se obtendrían al realizar una investigación sobre toda la población.

En la investigación se tomó como muestra 110 profesionales de enfermería que la laboran en el servicio de emergencia del Hospital Rebagliati Martins, 2017

La muestra que se calculó es aleatoria simple, Bernal (2006:171), recomienda aplicar la siguiente fórmula, donde “n” es igual al tamaño de la muestra

Cálculo de la muestra

$$N = 154$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$d = 0.05$$

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)(154)}{(153)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(154)}{(153)(0.0025) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = 110$$

## Muestreo

Muestreo probabilístico aleatorio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma:

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccional, tanto descriptivos como correlacionales –

causales, donde se pretende hacer valoraciones de las variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que ésta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. (p.177).

La presente investigación, dado por sus características, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple porque existe la posibilidad que todos los miembros de la población sean escogidos.

**Criterios de inclusión:**

Los profesionales de enfermería asistenciales de modo nombrado, contratado y Cas; que laboran en la actualidad en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins

**Criterios de exclusión:**

Personal profesional de enfermería que labora en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, y que se encuentre de vacaciones.

Personal profesional de enfermería que labora en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, y que se encuentre de licencia prolongada.

Personal profesional de enfermería que labora en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, y que se encuentre radicando labores administrativas como jefatura y subjefaturas

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnica: La encuesta

En el presente estudio se realizó la técnica de la encuesta, y por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizó el instrumento cuestionario.

### Instrumento de recolección de datos: Cuestionario

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala: "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis" (p. 217). El cuestionario son preguntas que están relacionadas con las dimensiones de una o varias variables del estudio, con el objetivo de tener información de la población, medir la variable, y luego responder al problema e hipótesis del estudio.

Los cuestionarios utilizados por la modalidad del estudio y tiempo de aplicación en la investigación fueron dos, gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Dichos cuestionarios fueron tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a sus percepciones, además se construyen en relación con los procedimientos de Operacionalización de las variables.

*Tabla 6*

Identificación de las técnicas e instrumentos

Variable	Técnica	Instrumento
Variable 01 Gestión de recursos humanos	Encuesta	Cuestionario
Variable 02 Desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario

*Nota:* Elaborado por Lizbeth Amanda Chavez Crispin ,2017

### **Ficha técnica: Gestión de recursos humanos**

**Instrumento 1:** Para medir la variable Gestión de recursos humanos

Autora: Chavez Crispín, Lizbeth Amanda.

Nombre del instrumento: Gestión de recursos humanos

Objetivo: Determinar el nivel de la gestión de los recursos humanos percibido por el personal de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017.

Lugar de aplicación: Hospital Nacional Rebagliati Martins.

Fecha de aplicación: Agosto, 2017

Forma de aplicación: Directa , individual

Tiempo de duración: 20 minutos

Items: 36 preguntas

Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

(5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca.

### **Ficha técnica: Desempeño laboral**

**Instrumento 2:** Para medir la variable Desempeño laboral

Autora: Chavez Crispin, Lizbeth Amanda.

Nombre del instrumento: Desempeño laboral

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de Emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017

Lugar de aplicación: Hospital Nacional Rebagliati Martins.

Fecha de aplicación: Agosto, 2017

Forma de aplicación: Directa, individual

Tiempo de duración: 20 minutos

Items: 32 preguntas

Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

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

## Validación y confiabilidad del instrumento

### Validación del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (p.201). La validación del instrumento que viene hacer los cuestionarios constó de 68 preguntas divididas en 36 preguntas para la primera variable y 32 preguntas que correspondía a la segunda variable, los cuales fueron evaluados por juicios de expertos que precisaron que si hay suficiencia en el instrumento y que es aplicable.

Para fines de la investigación se contó con la aprobación del docente de posgrado y experto: Dr Dwithg Ronnie Guerra Torres

*Tabla 7*

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Gestión de recursos humanos

<b>Expertos</b>	<b>Aplicable</b>
Dr Dwithg Ronnie Guerra Torres	Si hay suficiencia

*Tabla 8*

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de desempeño laboral

<b>Expertos</b>	<b>Aplicable</b>
Dr. Dwithg Ronnie Guerra Torres	Si hay suficiencia

### Confiabilidad del instrumento:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad se refiere: "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p. 200). La confiabilidad se refiere al grado de credibilidad que brinda los instrumentos de la investigación para ser aplicados a la muestra del estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscila entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición. (207)

La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante muestra piloto (30 profesionales de enfermería). Se utilizó la prueba de Coeficiente de Confiabilidad de Alfa de Cronbach, usado para valores politónico, ya que los cuestionarios fueron tipo escala de Likert, donde nos indica que el instrumento es confiable

*Tabla 9*

Resultados de confiabilidad de la variable gestión de recursos humanos

Variable	Alfa de Cronbach	N° de Items
Gestión De Recursos Humanos	0.919	36

En la tabla 9 se presentan los resultados de la Prueba de confiabilidad de la variable en estudio, para la variable Gestión en recursos humanos, se observa un resultado el Alfa de Cronbach de 0.919, lo que indica que se encuentra en un nivel de Alta confiabilidad.

*Tabla 10*

Resultados de confiabilidad de la variable Desempeño Laboral

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de Items</b>
Desempeño laboral	0.882	32

En la tabla 10 se presentan los resultados de la Prueba de confiabilidad de la variable en estudio, para la variable Desempeño laboral, se observa un resultado el Alfa de Cronbach de 0.882, lo que indica que se encuentra en un nivel de Alta confiabilidad.

## **2.8. Procedimientos de recolección de datos:**

En el estudio se procedió a encuestar a la muestra seleccionada, que estaba conformada por 110 profesionales de enfermería, en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. Una vez aplicado los instrumentos en una sesión de 20 minutos cada uno aproximadamente, los datos fueron codificados y transferidos a una matriz de datos, guardándolos en un archivo, para así después analizarlos

## 2.9. Métodos de análisis de datos.

La presente investigación analizó datos numéricos con la ayuda de la estadística mediante el programa estadístico SPSS (Software) Estándar versión 22

En primer lugar, se procedió a encuestar a la muestra seleccionada, que está conformada por 110 profesionales de enfermería, en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins

Posteriormente de haber tomado las encuestas, el cual fue desarrollado en un solo tiempo y espacio (transversal). Los puntajes obtenidos fueron trabajados de la siguiente manera:

- Los datos recopilados se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 22, en el que se determinó la confiabilidad de Alfa de Cronbach logrando un 0.894 para gestión de recursos humanos y 0.802 para desempeño laboral, la cual nos indicó que los instrumentos tuvieron una alta confiabilidad y que los resultados fueron consistentes y coherentes.
- Los datos obtenidos fueron coherentes con los indicadores definidos previamente para cada dimensión, y fueron copiados en una hoja de cálculo del programa Excel, para luego procesarlos en el programa estadístico SPSS
- Luego de la recolección de datos y el respectivo llenado en el programa estadístico Spss versión 22, se derivaron una variedad de resultados tanto por medio de la estadística descriptiva de tablas y gráficos, así como en la contratación de la hipótesis a través del Rho Spearman determinando el nivel de las variables y dimensiones, creando la aceptación o rechazo de la hipótesis.

- Para el análisis descriptivo se elaboró tablas de distribución de frecuencias y el gráfico de barras

### **2.10. Aspectos éticos.**

El presente trabajo cumplió con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, por ello se manifiesta que se tuvieron en cuenta la veracidad de los datos; el respeto por la propiedad intelectual; el respeto de las creencias religiosas, culturales y morales; el respeto por el medio ambiente, respeto a la privacidad.

Desde un principio se consideró el consentimiento para participar en la investigación de manera voluntaria, sin ser obligado, o presionado. El desarrollo del trabajo conserva la confianza como cimiento de la investigación ética. Además los encuestados (profesionales de enfermería), en la investigación mantendrán su privacidad.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1. Resultados de la variable Gestión de recursos humanos

Tabla 11

Resultado de la variable Gestión de recursos humanos.

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Válidos</b>	Bajo	23	20.9
	Medio	57	51.8
	Alto	30	27.3
	Total	110	100.0

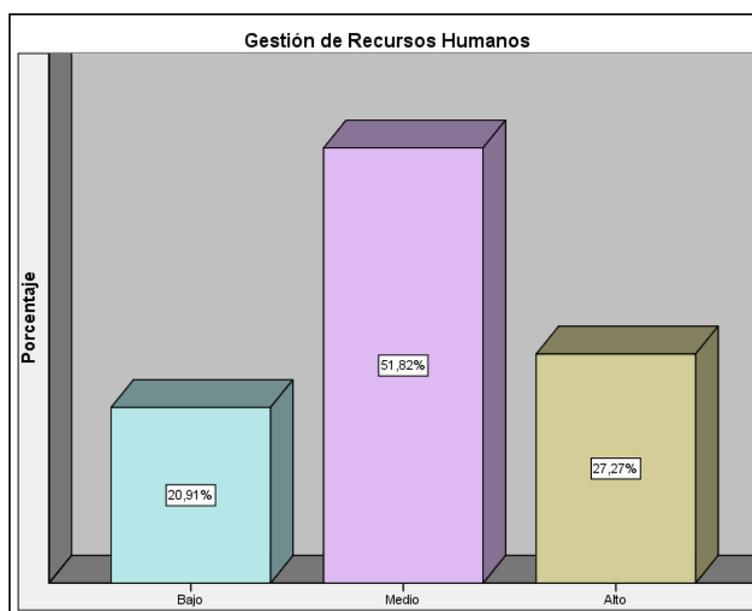


Figura 1. Resultados de la variable Gestión de recursos humanos

De la tabla 11 y figura 1 observamos que, el 20.91 %, del personal de enfermería percibe un nivel bajo en la Gestión de los recursos humanos en el servicio de emergencia, habiendo un alto porcentaje a nivel medio con un 51.82 %. El 27.27 % percibe un alto alto nivel de gestión de recursos humanos. De los resultados obtenidos se concluye que: El nivel de las medidas de gestión de los recursos humanos que perciben los profesionales de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins (HNERM), en el año 2017, tiene una tendencia al nivel medio, y esto limita el desarrollo laboral, retrasando el logro de los objetivos institucionales.

### 3.1.2. Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el mantenimiento de las personas.

Tabla 12.

Resultado de la variable Gestión de recursos humanos en el mantenimiento de las personas

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Válidos</b>	Bajo	18	16,4
	Medio	42	38,2
	Alto	50	45,5
	Total	110	100,0

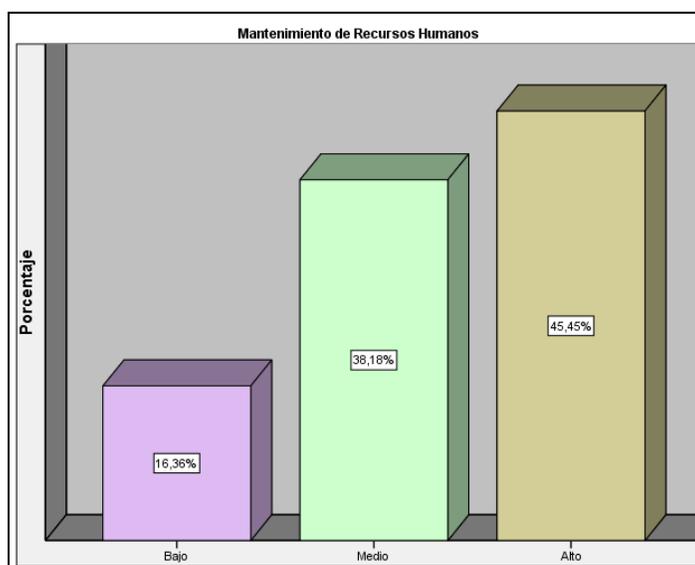


Figura 2. Resultados de la dimensión mantenimiento de las personas.

De la tabla 12 y figura 2 observamos que, 16.36 % del personal de enfermería percibe un nivel bajo en mantenimiento de las personas, habiendo un porcentaje a nivel medio con un 38.18%. El 45.45 % percibe un alto en el mantenimiento de las personas. De los resultados obtenidos se concluye que: El nivel de mantenimiento de las personas que percibe el personal de enfermería, tiene una tendencia al nivel alto, es decir son adecuadas, pero existe un cercano porcentaje que perciben un nivel medio, por lo tanto demostrando estadísticamente que los trabajadores no sienten totalmente tener el apoyo de los gestores en cuanto al aporte del mantenimiento de las personas como las prestaciones y seguridad e higiene.

### 3.1.3. Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el desarrollo de las personas.

Tabla 13

Resultado de la variable Gestión de recursos humanos en el desarrollo de las personas

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Válidos</b>	Bajo	62	56,4
	Medio	30	27,3
	Alto	18	16,4
	Total	110	100,0

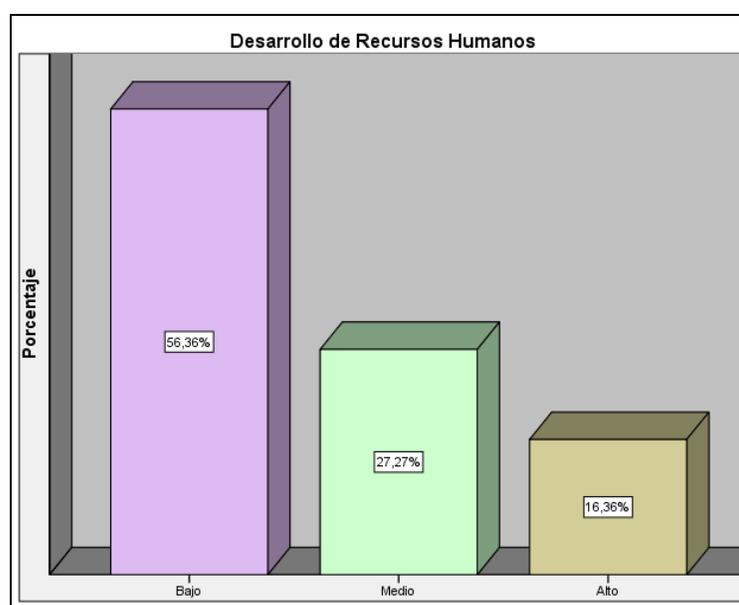


Figura 3. Resultados de la dimensión desarrollo de las personas.

De la tabla 13 y figura 3 observamos que, 56.36 %, del personal de enfermería percibe un nivel bajo en el desarrollo de las personas, habiendo un porcentaje bajo a nivel alto con un 16.36 %, y solo un 27.7% percibe un nivel intermedio en el desarrollo de las personas. De los resultados obtenidos se concluye que: El nivel de desarrollo de las personas que percibe el personal de enfermería, tiene una tendencia al nivel bajo, es decir los profesionales de enfermería no sienten tener el apoyo de los gestores en cuanto a las medidas del desarrollo de las personas que ellos pretenden ejecutar en función de mejorar sus labores.

### 3.1.3. Resultados de la dimensión gestión de recursos humanos en el control de las personas.

Tabla 14

Resultado de la variable *Gestión de recursos humanos en el control de las personas*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Válidos</b>	Bajo	42	38,2
	Medio	43	39,1
	Alto	25	22,7
	Total	110	100,0

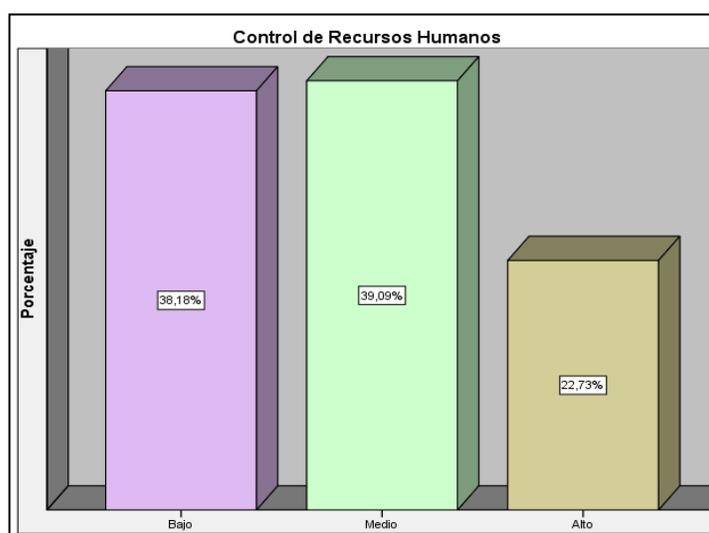


Figura 4. Resultados de la dimensión control de las personas.

De la tabla 14 y figura 4 observamos que, 38.18 %, del personal de enfermería percibe un nivel bajo en el control de las personas, habiendo un porcentaje bajo a nivel alto con un 22.73 %, y solo un porcentaje alto con un 39.09 % se percibe a un nivel intermedio en el control de las personas. De los resultados obtenidos se concluye que: El nivel de control de las personas que percibe el personal de enfermería, tiene una tendencia al nivel medio, es decir existe un sistema de control de las personas insuficiente que limita el desarrollo laboral retrasando el logro de los objetivos institucionales.

### 3.1.4. Resultados de la variable desempeño laboral

Tabla 15.

Resultado de la variable desempeño laboral

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Válidos</b>	Bajo	21	19,1
	Medio	63	57,3
	Alto	26	23,6
	Total	110	100,0

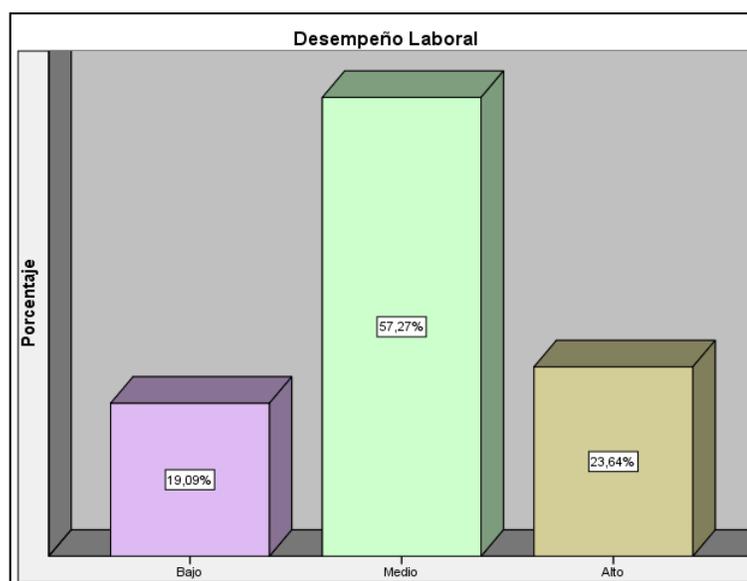


Figura 5. Resultados de la variable desempeño laboral.

De la tabla 15 y figura 5 observamos que, 19.09 %, del personal de enfermería presenta un nivel bajo del desempeño laboral, existiendo un porcentaje alto a nivel medio con un 57.27 %, y con solo un 23.64 % un nivel alto del desempeño laboral. De los resultados obtenidos se concluye que: El nivel de desempeño laboral del personal de enfermería, tiene una tendencia al nivel medio , el cual quiere decir que el desempeño laboral presenta deficiencias, por lo que cabe destacar la relevancia que tiene la misión los directivos en relación con el desempeño laboral y cuán importante resultan sus medidas de gestión de recursos humanos para mejorar las labores y alcanzar los objetivos organizacionales.

### 3.2 Tablas cruzadas de las variables de estudio

#### 3.2.1 Tablas cruzadas para la gestión de recursos humanos y desempeño laboral

Tabla 16

Tablas cruzadas para la gestión de recursos humanos y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión de recursos humanos	Bajo	6.36%	18.18%	2.73%	27.27%
	Medio	9.09%	26.36%	10.91%	46.36%
	Alto	3.64%	12.73%	10.00%	26.37%
	Total	21	63	26	110
Total		19.09%	57.27%	23.64%	100%

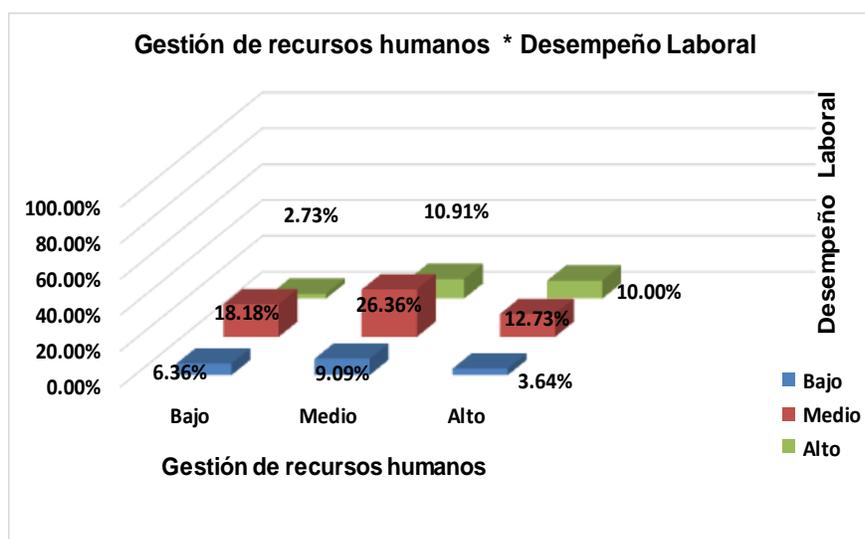


Figura 6. Resultados de la variable gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

De acuerdo a la tabla 16 y figura 6, observamos que existe un grupo representativo del 26.36 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel medio de gestión de recursos humanos, y a la vez presentan un nivel medio cuanto a su desempeño laboral, lo que demuestra una débil percepción de las medidas de gestión de recursos humanos que limita un mejor nivel de desempeño laboral

### 3.2.2 Tablas cruzadas para el mantenimiento de las personas y desempeño laboral.

Tabla 17.

Tablas cruzadas para el mantenimiento de las personas y desempeño laboral.

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Mantenimiento de las personas	Bajo	3.64%	9.09%	4.55%	17.28%
	Medio	10.00%	25.45%	7.27%	42.72%
	Alto	5.45%	22.73%	11.82%	40.00%
	Total	21	63	26	110
		19.09%	57.27%	23.64%	100%

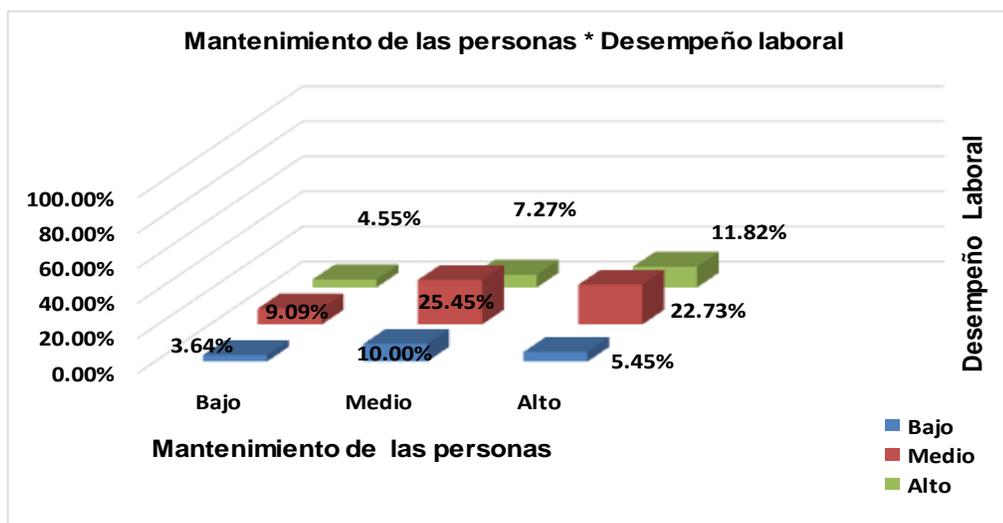


Figura 7. Resultados del mantenimiento de las personas y desempeño laboral

De acuerdo a la tabla 17 y figura 7, observamos que existe un grupo representativo del 25.45 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel medio de mantenimiento de las personas y a la vez presentan un nivel medio en cuanto a su desempeño, lo que demuestra una débil percepción de las medidas de gestión en cuanto al mantenimiento de las personas lo cual limita un mejor nivel de desempeño laboral.

### 3.2.3 Tablas cruzadas para el desarrollo de las personas y desempeño laboral

Tabla 18

Tablas cruzadas para el desarrollo de las personas y desempeño laboral

		Desempeño			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Desarrollo de las personas	Bajo	10.00%	37.27%	9.09%	56.36%
	Medio	6.36%	11.82%	9.09%	27.27%
	Alto	2.73%	8.18%	5.45%	16.36%
	Total	21	63	26	110
		19.09%	57.27%	23.63%	100%

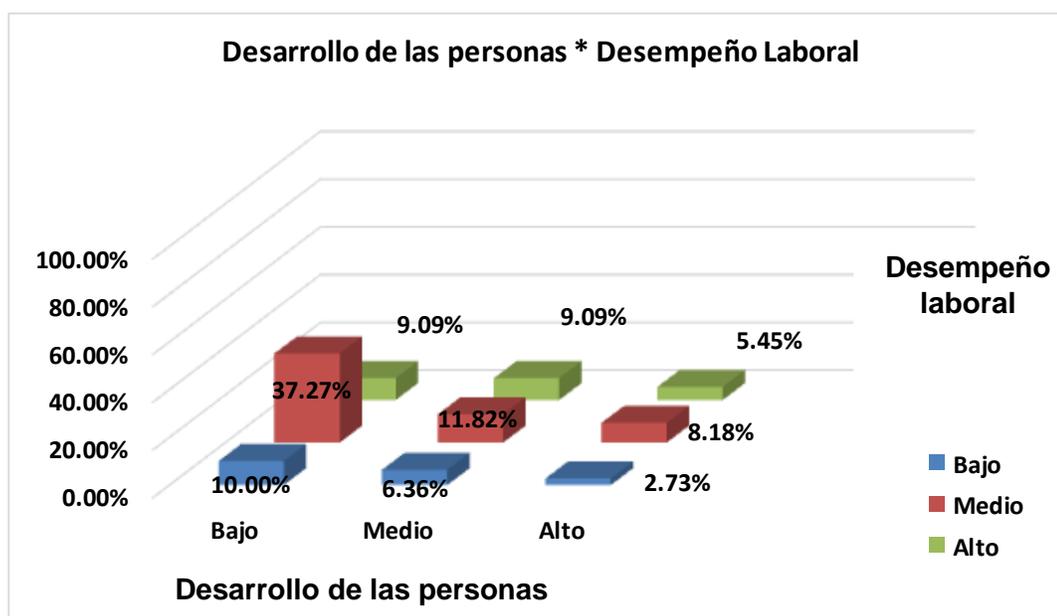


Figura 8. Resultados del desarrollo de las personas y desempeño laboral

De acuerdo a la tabla 18 y figura 8, observamos que existe un grupo representativo del 37.27 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel bajo del desarrollo de las personas y a la vez presentan un nivel medio en su desempeño laboral, lo que demuestra una débil percepción de las medidas de gestión en cuanto al desarrollo de las personas lo cual limita mejorar el nivel de desempeño laboral.

### 3.2.4 Tablas cruzadas para el control de las personas y desempeño laboral.

Tabla 19

Tablas cruzadas para el control de las personas y desempeño laboral

		Desempeño			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Control de las personas	Bajo	14.55%	31.82%	4.55%	50.92%
	Medio	4.55%	20.91%	6.36%	31.82%
	Alto	0.00%	4.55%	12.73%	17.28%
	Total	21	63	26	110
Total		19.10%	57.28%	23.64%	100%

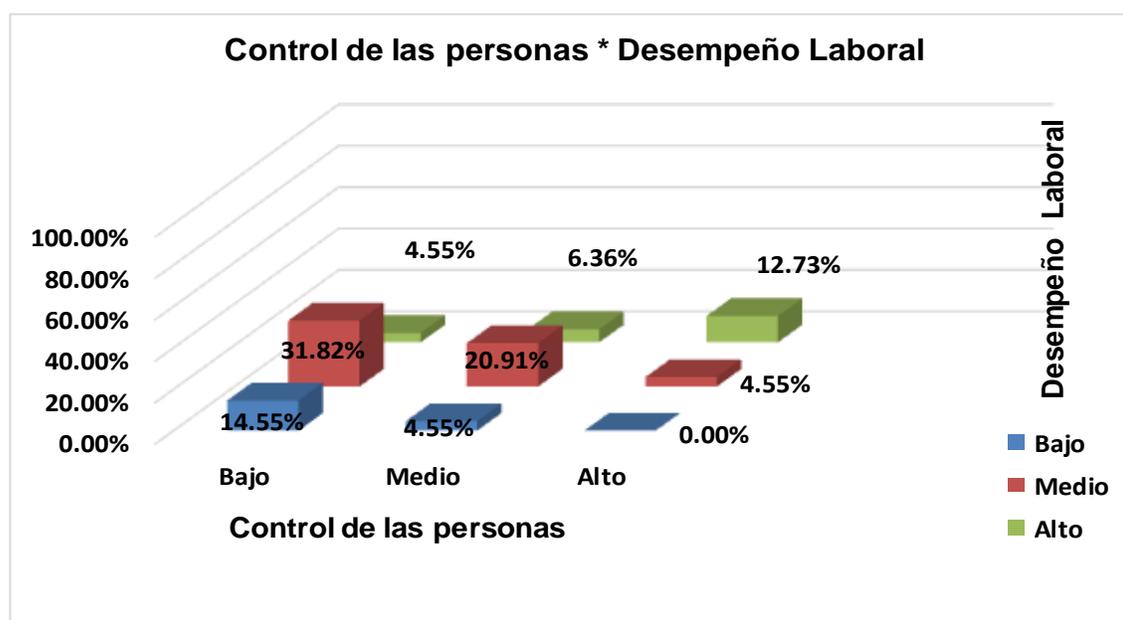


Figura 9. Resultados del control de las personas y desempeño laboral.

De acuerdo a la tabla 19 y figura 9, observamos que existe un grupo representativo del 31.82% de los profesionales de enfermería que perciben un nivel bajo en el control de las personas y a la vez presentan un nivel medio cuanto en su desempeño, lo que demuestra una débil percepción de las medidas de gestión en cuanto al control de las personas lo cual limita mejorar el nivel de desempeño laboral.

### 3.3 Prueba de correlación de hipótesis

#### 3.3.1 Correlación de la hipótesis general

**Ho:** No existe relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Edgardo Rebagliati Martins.

**Ha:** Si existe relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Edgardo Rebagliati Martins

*Tabla 20*

*Correlación de la hipótesis general*

			Gestión de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	<b>Gestión de recursos humanos</b>	Coeficiente de correlación	1,000	0,719**
		Sig. (bilateral)	.	,002
	<b>Desempeño laboral</b>	N	110	110
		Coeficiente de correlación	,719	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	110	110

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0.719$  entre las variables: Gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de  $p=0.002$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

### 3.3.2 Correlación de la primera hipótesis específica

**Ho:** No existe relación significativamente positiva moderada entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Ha:** Si existe relación significativamente positiva moderada entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

Tabla 21

Correlación de la primera hipótesis específica

			Mantenimiento de las personas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Mantenimiento de las personas	Coeficiente de correlación	1,000	0,420**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,420	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	110	110

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0.420$  entre: Mantenimiento de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0.001$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva moderada entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

### 3.3.3 Correlación de la segunda hipótesis específica

**Ho:** No existe relación significativamente positiva moderada entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Ha:** Si existe relación significativamente positiva moderada entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

Tabla 22

Correlación de la segunda hipótesis específica

			Desarrollo de las personas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,430**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,430	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0.430$  entre: Desarrollo de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0.000$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva moderada entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

### 3.3.4 Correlación de la tercera hipótesis específica

**Ho:** No existe relación significativamente positiva alta entre el control de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Ha:** Si existe relación significativamente positiva alta entre el control de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

Tabla 23

Correlación de la tercera hipótesis específica

			Control de las personas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Control de las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,715**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,715	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0.715$  entre: control de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de  $p=0.000$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva alta entre el control de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

### 3.4 Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de normalidad para establecer que técnica estadística se va a utilizar.

*Tabla 24*

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión de recursos humanos</b>	,264	110	,000
<b>Desempeño laboral</b>	,291	110	,000
<b>Mantenimiento de las personas</b>	,288	110	,000
<b>Desarrollo de las personas</b>	,350	110	,000
<b>Control de las personas</b>	,246	110	,000

En la investigación se toma en cuenta a la prueba Kolmogorov-Smirnov, ya que el número de datos excede a los 50 encuestados, por consiguiente la correlación que se utilizó es la estadística no paramétrica.

Dado que el valor es menor que 0.05, existe evidencia estadística para rechazar la Hipótesis Nula, por consiguiente aceptamos que los datos no tienen un distribución normal, el cual para esta presente investigación se utilizó para la prueba de hipótesis, la técnica estadística no paramétrica con Rho de Spearman.

### 3.4 Análisis de fiabilidad

#### 3.4.1 Alfa de Cronbach de Gestión de Recursos Humanos

Tabla 25

Procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,894		36	

Interpretación: En el presente instrumento el valor del alpha de cronbach es de 0.894, por lo que se concluyó que el instrumento Gestión de recursos humanos, tuvo una alta confiabilidad

#### 3.4.2 Alfa de Cronbach de Desempeño Laboral

Tabla 26

Procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,802		32	

Interpretación: En el presente instrumento el valor del alpha de Cronbach es de 0.802, por lo que se concluyó que el instrumento Desempeño Laboral, tuvo una alta confiabilidad

## **IV. DISCUSIÓN**

Posterior al procesamiento de datos se establecieron diversos resultados, los cuales han ido contrastados, comparados y cotejados con los resultados y conclusiones de los antecedentes previamente citados y descritos, de esta manera tener una aproximación más directa al fenómeno de estudio, desde la perspectiva de otros autores y desarrollados en diversos ámbitos.

Según lo planteado en el objetivo e hipótesis se logró demostrar que la gestión de recursos humanos y desempeño laboral tienen una relación significativamente positiva alta en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins (Rho Spearman 0.719), así mismo una significancia igual a 0.002, la cual es menor de 0.05, por lo que se aceptó la hipótesis de estudio y rechazó la nula. De igual forma se determinó que la variable gestión de recursos humanos alcanzó un nivel medio con el 51.8 %, a su vez, la variable desempeño laboral percibido alcanzó un nivel medio con el 57.3%

Estos resultados reflejan lo descrito en la realidad problemática, ya que los factores que generan al alcanzar un buen desempeño laboral, dependerá de las medidas de gestión de los recursos humanos en dicha institución

Conforme a García ( 2013 ) quien realizó una investigación denominada: Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, Tulcán – Ecuador, 2013 , cuyo objetivo general fue analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio , teniendo como resultados que existe un 81.8% de personas que se capacitan una vez al año, estas capacitaciones recibidas por el personal contribuyen en un 63.3 % al desarrollo sus funciones, sus conclusiones fueron que no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales. Durante su encuesta se verificó la ausencia de un plan y la evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear

capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos que existe un grupo representativo del 37.27 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel bajo del desarrollo de las personas en cuanto al entrenamiento, capacitaciones y desarrollo propiamente dicho recibidas y a la vez presentan un nivel medio en su desempeño laboral, lo que demuestra una débil percepción de las medidas de gestión en cuanto al desarrollo de las personas lo cual limita mejorar el nivel de desempeño laboral. Que conforme a Chiavenato (2000), el desarrollo de las personas consideran ciertas actividades o medidas de gestión como capacitaciones y entrenamiento para el desarrollo de personal, la cual pretende lograr la potencialización integral de las personas, ya sea a nivel personal y organizacional, ya que las personas son el ente más importante de toda organización, con la finalidad de que sean más productivos, creativos e innovadores, y que contribuyan a una mejora en la dicha organización .

De acuerdo a Enríquez (2014) quien investigó: Análisis de la gestión de recursos humanos por competencias y su incidencia en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán – Ecuador, 2014, cuyo objetivo general fue analizar cómo la escasa gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Los resultados obtenidos fueron que el personal administrativo asistencial en su mayoría con un 65% concuerdan que no se les ha aplicado ninguna evaluación del desempeño, pero solo que un 18% si se ha dado seguimiento, además las capacitaciones han ayudado a mejorar en un 29 % las competencias y las cinco competencias que se ejerce para el desarrollo de las funciones según la investigación fueron: comunicación con un 84%, trabajo en equipo 34%, iniciativa 38%, toma de decisiones 66%, pensamiento crítico 72%. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos que existe en su mayoría un grupo representativo del 39.09 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel medio en el control de las personas en cuanto al seguimiento y auditoria del personal , clave para saber e identificar las causas que

generan un insuficiente rendimiento laboral de cada integrante de la organización. Que conforme a Munch (2006), menciona que el control de las personas implica la medición de los resultados, aplicar medidas de seguimiento, corrección y retroalimentación de los resultados, y de esta manera si existiera alguna deficiencia o desviación que no se desea tener, poderla corregirla a tiempo para poder optimizar los resultados esperados y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales, como por ejemplo el buen desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la organización.

Por otro lado Albán (2015) investigó un estudio llamado: Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "Servicont", del cantón baños de Agua Santa, Ecuador, 2015, cuyo objetivo fue diseñar un Modelo de gestión del talento humano para la empresa Servicont, para mejorar el desempeño laboral y lograr su gestión integral. Los resultados obtenidos fueron que el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no dispone de un modelo de gestión del talento humano para entrenar y mejorar su desempeño laboral y el 12,5% de los encuestados concluyen que la capacitación actual que realiza la empresa es Mala, en iguales porcentajes, los encuestados manifiestan que es regular y el 75% indica que es buena, concluyendo de esta manera que es evidente la falta de un Modelo de gestión del talento humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos que existe un grupo representativo del 56.36% de los profesionales de enfermería que perciben un nivel bajo de las medidas de gestión para fomentar un óptimo desarrollo de las personas, en cuanto a las capacitaciones recibidas para entrenar y mejorar el desempeño laboral de cada integrante de la organización y en la cual también es evidente que no existe un plan o modelo de gestión que fomente el desarrollo de las mismas. Que conforme a los autores Werther y Davis (2008), el desarrollo de las personas se definen como el proceso de aprendizaje que se da a largo plazo, la capacitación y el desarrollo de las personas son dos términos distintos porque varían en el tiempo, pero se relacionan entre sí, ya que a través de la capacitación, que es un proceso continuo para la

adquisición de conocimientos y habilidades de un puesto de trabajo, se logre potencializar el desarrollo personal.

Por otro lado Estela (2015) desarrollo el estudio llamado: Gestión del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo, 2015, cuyo objetivo fue determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo. Los resultados obtenidos fueron que un 88% demuestran que siempre las condiciones higiénicas y del ambiente de trabajo resultan favorables para un buen desempeño laboral. Concluyendo que existe una relación de influencia entre ambas variables, ya que si existe una mejor percepción de las medidas de gestión del recurso humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador hacia hipermercados Tottus. Además el proceso de gestión de talento humano es percibido como regular por los trabajadores. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos que existe un grupo representativo del 45.45 % de los profesionales de enfermería que perciben un nivel alto de mantenimiento de las personas, y además el proceso de gestión de recursos humanos también es percibido como regular por parte de los profesionales de enfermería. Que conforme a los autores Mondy y Noe (2005), refieren que el mantenimiento de las personas, es el conjunto de prestaciones, que se proporcionan a los empleados mediante programas de salud, higiene , seguridad, protección y bienestar general con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los empleados de dicha organización.

Oscoco (2015) quien desarrollo el estudio llamado llamado: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital del Pacucha- Andahuaylas- Apurímac, 2014; tuvieron como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha. Los resultados

obtenidos fueron que la evaluación de desempeño realizado a los trabajadores arrojó, que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular, el 20% se desempeña de forma destacada, un 20% de forma escasa, y un 11.4% de los trabajadores no se desempeña adecuadamente. Cabe mencionar que existe alguna similitud con el presente estudio, ya que observamos que existe un 57.27 %, del personal de enfermería presenta un nivel regular del desempeño laboral; el cual quiere decir que el desempeño laboral es regular y presenta deficiencias, por lo que cabe destacar la relevancia que tiene la misión los directivos en relación con el desempeño laboral y cuán importante resultan sus medidas de gestión de recursos humanos para mejorar las labores y alcanzar los objetivos organizacionales. Conforme a los autores Werther y Davis (2008), quienes señalan que el desempeño laboral es el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización. Por estas razones, es necesario que cada empresa cuente con un sistema formal para medir el desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

Inca (2015) quien realizó un estudio titulado: Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas. Dados los resultados, afirmamos que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral. Así mismo , se puede afirmar, que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. De este modo se pudo demostrar el aporte que de esta investigación, considerando que las medidas de gestión de recursos humanos, influyen de manera directa en el nivel desempeño laboral del personal, demostrándose de esta manera ser un antecedente que contribuye en la investigación. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos la correlación entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral

fue de 0.719, mostrando una correlación significativamente alta. Siendo el valor p de 0,02 y 0,02 que es menor a 0,05, por consiguiente se rechaza  $H_0$ , es decir existe relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017. Conforme a la teoría de los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), definen que la gestión de recursos humanos es el estudio del conjunto de los procesos administrativos de las personas, las cuales son las siguientes: el estudio y análisis de la planificación de las personas, el estudio de las necesidades de las personas, la evaluación de su rendimiento y sus tareas, las medidas de evaluación, salud e higiene en el trabajo con la finalidad de potencializar el desempeño laboral de los empleados y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Por consiguiente se puede visualizar que los antecedentes tomados en cuenta en la investigación dan fe y reflejan lo expuesto en la realidad problemática resaltando así la alta significancia entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, en donde la labor de todos los trabajadores sin excepción es tomar consciencia y compromiso con los objetivos y planes organizacionales trazados.

## **IV. CONCLUSIONES**

Después de haber planteado y desarrollado la investigación, se llegó a establecer el análisis descriptivo de los resultados y la contratación de hipótesis con los cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Siendo el objetivo de la investigación determinar la relación de las variables Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017 y habiendo tomado una muestra de 110 trabajadores asistenciales del servicio en mención, el análisis estadístico dio como resultado la existencia de una relación  $r = 0.719$  entre las variables: Gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de  $p=0.002$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Segunda:** Siendo el primer objetivo específico determinar la relación de la variable desempeño laboral y la dimensión mantenimiento de las personas, en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017 y teniendo como muestra a 110 trabajadores asistenciales del servicio en mención, el análisis estadístico dio como resultado la existencia de una relación  $r = 0.420$  entre: Mantenimiento de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0.001$ ,

muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva moderada entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Tercera:** Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación de la variable desempeño laboral y la dimensión desarrollo de las personas en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017 y teniendo como muestra a 110 trabajadores asistenciales del servicio en mención, el análisis estadístico dio como resultado la existencia de una relación  $r = 0.430$  entre: Desarrollo de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0.000$ , muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva moderada entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

**Cuarta:** Siendo el tercer objetivo específico determinar la relación de la variable Desempeño laboral y la dimensión control de las personas en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017 y teniendo como muestra a 110

trabajadores asistenciales del servicio en mención, el análisis estadístico dio como resultado la existencia de una relación de  $r = 0.715$  entre: control de las personas y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación es positiva y tiene un nivel de correlación alta . La significancia de  $p=0.000$ , muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto se concluye que existe una relación significativamente positiva alta entre el control de las personas y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

## **V. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados estadísticos y a las conclusiones se pueden elaborar las siguientes recomendaciones:

**Primera:** Establecido a través del estudio de investigación la significación positiva considerable en su correlación, se sugiere que la Dirección del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, en coordinación con todos los gestores diseñen un plan de mejora de las medidas de gestión de recursos humanos que tenga como fin el fortalecimiento del desempeño laboral del personal que labora en dicha institución, tomando en cuenta la importancia de la función asistencial y administrativa en el logro de los objetivos institucionales, haciendo efectivo aún más el compromiso de cada uno de los integrantes de dicha organización a redefinir los procesos y objetivos para el desarrollo de tareas y actividades, con la finalidad de lograr un óptimo nivel en el mantenimiento, desarrollo y control de las personas, y así para conseguir potencializar el desempeño laboral del personal que labora en ella.

**Segunda:** La administración de la institución debe salvaguardar el bienestar del trabajador brindando prestaciones y condiciones seguras e higiénicas de trabajo, fuera de peligros que pongan en riesgo la vida de los profesionales de la salud, teniendo en cuenta que el trabajador es el máximo activo con él que se cuenta, además de proveerle todos los equipos, materiales e insumos para el desarrollo efectivo de sus funciones dando como resultado un buen desempeño laboral

**Tercera:** Se recomienda brindar entrenamiento y capacitación de manera continua a todos los trabajadores de la institución, sobre actividades en formación de conocimientos, desarrollo de habilidades y desarrollo de actitudes positivas, con el fin de acrecentar la magnitud de sus

funciones en favor de los pacientes, fortaleciendo su compromiso y resaltando su labor, para un óptimo desempeño laboral

**Cuarta:** Se recomienda que una vez que se haya implementado el plan de mejora y las capacitaciones correspondientes, se forme un equipo de trabajo que se encargue de controlar, medir y monitorear los avances logrados conforme a los objetivos fijados por la institución y que ante la presencia de alguna desviación al respecto se puedan establecer acciones correctivas oportunas, seguras y óptimas, rescatando también las fortalezas encontradas capitalizándolas en mejoras institucionales

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Albán M. (2015). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa “SERVICONT”, del cantón baños de Agua Santa, 2015 – Ecuador.* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato – Ecuador. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Modelo+de+gestión+del+talento+humano+para+mejorar+el+desempeño+laboral+en+la+empresa+“SERVICONT”>
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* (2<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires – Argentina: Granica
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* (3<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Pearson
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* (5<sup>a</sup> ed.) Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Talento Humano.* (3<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos* (3<sup>a</sup> ed.). España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. U.
- Enríquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2014, Tulcán – Ecuador*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán - Ecuador. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Análisis+de+la+Gestión+de+Recursos+>

Humanos+por+Competencias+y+su+incidencia+en+el+Desempeño+del+personal+administrativo+de+la+Universidad+Politécnica

Estela, D. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Pacasmayo. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+influencia+en+el+desempeño+laboral+en+la+empresa+Hipermercados+Tottus+S.A>

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. (14ª ed.). Argentina: Librería el ateneo

García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, 2013; Ecuador*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán – Ecuador. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Análisis+de+la+gestión+del+recurso+humano+por+competencias+y+su+incidencia+en+el+desempeño+laboral>

Gomez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed). España: Pearson Educación, S.A.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, M.(2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A

Inca, k. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+relación+con+el+desempeño+laboral+en+la+municipalidad+provincial+de+Andahuaylas%](https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+relación+con+el+desempeño+laboral+en+la+municipalidad+provincial+de+Andahuaylas%20)

Ministerio de la Salud (1999). *Documento técnico de Gestión de Recursos Humanos: Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Lima, Perú: (s. e).

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.

Munch, L.(2006).*Fundamentos de Administración*.(2ª ed.). México: Editorial Trillas

Oscoco, H. (2015), *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital del Pacucha- Andahuaylas- Apurímac*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+relación+con+el+desempeño+laboral+del+personal+de+la+municipalidad+distrital+del+Pacucha+-+Andahuaylas+-+Apurímac>

Robbins , S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.) México: Pearson Educación, S.A

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (2ª ed.).Lima- Perú: San Marcos

Werther,W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.)  
México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

## Matriz de Consistencia

TÍTULO: Gestión de recursos humanos y desempeño laboral por el personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017										
AUTOR: BACH. LIZBETH AMANDA CHAVEZ CRISPIN										
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES							
<p><b>PROBLEMA GENERAL.</b> ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Determinar la relación que existe entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe relación entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>Hipótesis específica 1</b> Existe relación entre el mantenimiento de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo</p>	<b>VARIABLE 1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>							
			<b>Dimensiones</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Ítems</b>		<b>Escala y valores</b>	
			1.Mantenimiento de las personas		-Prestaciones sociales -Seguridad e higiene		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12		Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	
			2.Desarrollo de las personas		-Entrenamiento -Desarrollo de personal		13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,			
			3. Control de las personas		-Sistema de información -Auditoria de personal		25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,			
			<b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>							
			<b>Dimensiones</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Ítems</b>		<b>Escala y valores</b>	
			1.Competencias		-Habilidades y conocimientos		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16		Nunca (1) Casi nunca	

<p>Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?</p>	<p>Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Determinar la relación que existe entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación que existe entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p>	<p>Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> Existe relación entre el desarrollo de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación entre el control de las personas y desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017</p>	<p>2. Resultados de tareas.</p>	<p>- Actitudes.</p> <p>-Productividad</p> <p>-Calidad de trabajo</p>	<p>17,18,19, 20,21,22, 23,24,25, 26,27,28, 29,30,31, 32</p>	<p>(2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).</p>
--	---	---	---------------------------------	--	---	--

## Anexo 2

### Cuestionario: Gestión de recursos humanos

Estimado (a) con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la gestión de recursos humanos en la institución relacionado con el desempeño laboral del personal asistencial de Enfermería donde Ud. trabaja, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas.

Marque con una **(X)** la alternativa que considera pertinente en cada caso.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio laboral: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

#### ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE 1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
Items	Dimensión 1: Mantenimiento de recursos humanos	N	C	A	C S	S
	<b>Indicador: Prestaciones Sociales</b>					
1.	La institución donde labora, le brinda los beneficios sociales vacacionales que por ley que corresponden al trabajador.					
2.	La institución le brinda asistencia médica- hospitalaria en caso de padecer algún accidente laboral.					
3.	En caso de maternidad, la institución le brinda los derechos exigidos por la legislación laboral.					
4.	La institución cuenta con alguna asociación recreativa o club recreacional para paseos y excursiones de sus trabajadores.					
5.	En su servicio Ud. recibe áreas de descanso, durante las guardias, en los intervalos de trabajo.					
6.	Cuenta Ud. con un comedor en el lugar donde labora.					
	<b>Indicador: Higiene y Seguridad</b>					
7.	La cantidad de luminosidad y condiciones atmosféricas como temperatura presente en su servicio son los adecuado.					

8.	Ud. en su área trabajo, recibe constantemente sonidos indeseables continuos como ruidos de ventiladores, motores, bombas de infusión, maquinas, etc.					
9.	El servicio cuenta con condiciones físicas inadecuadas como instalación eléctrica con cables desprotegidos, piso resbaladizo, etc.; que podrían originar alguna caída, quemadura u otro tipo de accidente laboral.					
10.	En su servicio, los dispositivos de emergencia como los extintores se encuentran en un punto accesible y están en buenas condiciones de funcionamiento.					
11.	La institución cuenta con personal suficiente y calificado, de control de vigilancia para medidas preventivas de robos y agresiones al personal de salud.					
12	La institución brinda a sus trabajadores las barreras protectoras de bioseguridad como guantes, mascarillas, gorra, etc.; para la protección de su salud y prevención de enfermedades.					
<b>Dimensión 2 : Desarrollo de recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Entrenamiento</b>						
13.	Las capacitaciones que recibe en su servicio se caracterizan por ser claros y dinámicos, bajo la supervisión de su jefe inmediato.					
14.	Las capacitaciones que le brinda la institución, Ud. cree que son suficientes para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño.					
15	El personal que labora en el servicio, está interesado y participa activamente en las actividades de capacitación para mejorar su rendimiento.					
16.	En su servicio, Ud. cree que recibe oportunidades para potencializar sus competencias como conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan su rendimiento laboral.					
17.	En su servicio, Ud. recibe oportunidades para desarrollar habilidades o destrezas (ser empático, tener buen juicio, etc.) dentro de su área de trabajo					
18	En su servicio, Ud. recibe oportunidades para de desarrollar actitudes positivas o favorables para la relación con sus compañeros (ser flexible al cambio, ser entusiasta, ser responsable, etc. )					

<b>Indicador: Desarrollo del Personal</b>						
19.	En su servicio, se incentiva el desarrollo de habilidades donde se privilegian la empatía, creatividad, innovación, motivación, entusiasmo y el fomento de los buenos valores.					
20.	La institución fomenta programas de actividades culturales, deportivas y recreativas para el desarrollo personal de sus trabajadores.					
21.	La institución realiza periódicamente programas de despistaje de enfermedades para sus trabajadores profesionales.					
22.	En su servicio se fomenta un clima favorable para el desarrollo de las personas, en cuanto al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales favorables entre los trabajadores.					
23.	El servicio donde labora, le brinda a Ud. la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa activamente en la toma de decisiones, para el goce de más oportunidades de crecimiento.					
24.	En su servicio se realizan rotaciones de áreas de trabajo, o cargos de mayor complejidad o responsabilidad, con la intención de enriquecer su desarrollo laboral.					
<b>Dimensión 3 : Control de recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Sistemas de información</b>						
25.	La institución cuenta con un boletín informativo que le permite mantenerse informado sobre los registros de productividad y los niveles de desempeño laboral alcanzados.					
26.	En el servicio, Ud. recibe información sobre el registro de los empleados: Total de empleados que trabajan en ella, total de horas de trabajo, y registro de rotación del personal.					
27.	En el servicio, Ud. recibe información sobre informe del número de empleados por sección y cargos que desempeñan.					
28.	En el servicio, Ud. recibe información sobre el número de faltas, ausencias e índices de ausentismo laboral por sección.					
29.	En el servicio, Ud. recibe información sobre registros de sanidad: enfermedades por clase, detección de defectos físicos del personal.					
30.	En el servicio, Ud. recibe información sobre la frecuencia, intensidad y clases de accidentes laborales.					

	<b>Indicador : Auditoria de las personas</b>					
31.	En su servicio, está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad, entre otros).					
32.	La institución dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos a su personal.					
33.	Ud. se encuentra satisfecho con los formularios de evaluación del rendimiento que se emplean para las diferentes categorías de empleados.					
34.	La institución en forma periódica efectúa un análisis de las necesidades de formación al personal.					
35.	Existe algún sistema para animar a los jefes supervisores, coordinadores, a ayudar a los empleados a desarrollar sus competencias.					
36.	Existen políticas en la institución, respecto a la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales					

¡Muchas gracias!

---

**Firma de consentimiento**

### Anexo 3

#### Cuestionario: Desempeño laboral

Estimado (a) con el presente cuestionario pretendemos obtener información referido al desempeño laboral, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos inherentes a la institución.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio laboral: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

#### ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
Items	Dimensión 1: Competencias	Valoración				
		N	C	A	Cs	S
Indicador : Conocimientos y habilidades						
1.	Ud. conoce y se siente identificado con la misión, visión de su institución y del servicio donde labora.					
2.	Ud. tiene conocimiento amplio sobre su puesto de trabajo bajo su responsabilidad.					
3	Ud. tiene conocimiento sobre el análisis situacional y entorno en el que se desenvuelve la institución.					
4	Ud. se presenta de manera puntual en cuanto a horarios de trabajo.					
5	Ud. es cuidadoso(a) en su manera de vestir y de presentarse usando correctamente el uniforme.					
6	Ud. posee la habilidad de saber administrar su tiempo dedicado a sus funciones laborales.					
7	Ud. en su servicio, presenta buen criterio para la toma de decisiones.					
8	Ud. en su servicio, presenta habilidad para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.					

	<b>Indicador : Actitudes</b>					
9.	Ud. es sumamente responsable, utiliza y cuida los materiales y equipos de trabajo.					
10.	Ud. muestra suficiente energía en el desempeño de su trabajo.					
11.	Ud. posee gran capacidad para relacionarse interpersonalmente y trabajar en equipo con sus compañeros.					
12.	Ud. tiene capacidad para crear nuevas ideas. Es creativo y tiene buenas ideas en su servicio.					
13.	Ud. esta dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros de trabajo.					
14..	Ud. es flexible y permeable al cambio.					
15.	Ud. orienta su esfuerzo al logro de óptimos resultados.					
16.	Ud. posee actitud emprendedora para llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.					
	<b>Dimensión 2 :Resultados</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>Cs</b>	<b>S</b>
	<b>Indicador: Productividad</b>					
17.	Ud. realiza gran cantidad de tareas en un tiempo prudente.					
18.	Ud. siempre cumple de manera oportuna con sus tareas y objetivos prefijados en su turno.					
19.	Ud. utiliza de manera óptima los recursos para la obtención de sus tareas.					
20.	Ud, cree satisfacer las exigencias en su trabajo.					
21.	Ud. es muy rápido en el logro de las tareas encomendadas					
22.	Ud. presenta esfuerzo en cumplir metas prefijadas.					
23.	Ud. no solo presenta esfuerzo para sus tareas, sino también interés y motivación para realizarlos.					
24.	Ud. cree que la cantidad de tareas se suficiente para cumplir con las metas prefijadas.					
	<b>Indicador: Calidad del trabajo</b>					
25.	Ud. es cuidadoso en la planificación y ejecución de sus tareas					
26.	Ud. se esmera en el servicio lo que le permite cumplir con todos sus objetivos planteados.					

27.	Ud. es ordenado en la ejecución de sus tareas.						
28.	Ud. procura ser preciso en la ejecución de sus tareas.						
29.	Ud. presta mucha atención que las condiciones de trabajo sean óptimas para la buena ejecución de sus tareas.						
30.	Ud. considera que la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño						
31.	Ud. cree que su trabajo no es satisfactorio para el servicio						
32.	En el resultado de su trabajo, Ud. Comete errores.						

¡Muchas gracias!

---

**Firma de consentimiento**

## Anexo 4

### Certificado de validez de contenido de los instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS</b>							
1	La institución donde labora, le brinda los beneficios sociales vacacionales que por ley que corresponden al trabajador.	X		X		X		
2	La institución le brinda asistencia médica- hospitalaria en caso de padecer algún accidente laboral.	X		X		X		
3	En caso de maternidad, la institución le brinda los derechos exigidos por la legislación laboral.	X		X		X		
4	La institución cuenta con alguna asociación recreativa o club recreacional para paseos y excursiones de sus trabajadores.	X		X		X		
5	En su servicio Ud. recibe áreas de descanso, durante las guardias, en los intervalos de trabajo.	X		X		X		
6	Cuenta Ud. con un comedor en el lugar donde labora.	X		X		X		
7	La cantidad de luminosidad y condiciones atmosféricas como temperatura presente en su servicio son los adecuado.	X		X		X		
8	Ud. en su área trabajo, recibe constantemente sonidos indeseables continuos como ruidos de ventiladores, motores, bombas de infusión, maquinas, etc.	X		X		X		
9	El servicio cuenta con condiciones físicas inadecuadas como instalación eléctrica con cables desprotegidos, piso resbaladizo, etc.; que podrían originar alguna caída, quemadura u otro tipo de accidente laboral.	X		X		X		
10	En su servicio, los dispositivos de emergencia como los extintores se encuentran en un punto accesible y están en buenas condiciones de	X		X		X		

	funcionamiento.							
11	La institución cuenta con personal suficiente y calificado, de control de vigilancia para medidas preventivas de robos y agresiones al personal de salud.	X		X		X		
12	La institución brinda a sus trabajadores las barreras protectoras de bioseguridad como guantes, mascarillas, gorra, etc.; para la protección de su salud y prevención de enfermedades.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Las capacitaciones que recibe en su servicio se caracterizan por ser claros y dinámicos, bajo la supervisión de su jefe inmediato.	X		X		X		
14	Las capacitaciones que le brinda la institución, Ud. cree que son suficientes para lograr una amplia gama de conocimientos y así potencializar su desempeño.	X		X		X		
15	El personal que labora en el servicio, está interesado y participa activamente en las actividades de capacitación para mejorar su rendimiento.	X		X		X		
16	En su servicio, Ud. cree que recibe oportunidades para potencializar sus competencias como conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan su rendimiento laboral.	X		X		X		
17	En su servicio, Ud. recibe oportunidades para desarrollar habilidades o destrezas (ser empático, tener buen juicio, etc.) dentro de su área de trabajo.	X		X		X		
18	En su servicio, Ud. recibe oportunidades para de desarrollar actitudes positivas o favorables para la relación con sus compañeros (ser flexible al cambio, ser entusiasta, ser responsable, etc.	X		X		X		
19	En su servicio, se incentiva el desarrollo de habilidades donde se privilegian la empatía, creatividad, innovación, motivación, entusiasmo y el fomento de los buenos valores.	X		X		X		
20	La institución fomenta programas de actividades culturales, deportivas y	X		X		X		

	recreativas para el desarrollo personal de sus trabajadores.							
21	La institución realiza periódicamente programas de despistaje de enfermedades para sus trabajadores profesionales.	X		X		X		
22	En su servicio se fomenta un clima favorable para el desarrollo de las personas, en cuanto al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales favorables entre los trabajadores.	X		X		X		
23	El servicio donde labora, le brinda a Ud. la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa activamente en la toma de decisiones, para el goce de más oportunidades de crecimiento.	X		X		X		
24	En su servicio se realizan rotaciones de áreas de trabajo, o cargos de mayor complejidad o responsabilidad, con la intención de enriquecer su desarrollo laboral.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: CONTROL DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
25	La institución cuenta con un boletín informativo que le permite mantenerse informado sobre los registros de productividad y los niveles de desempeño laboral alcanzados.	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
26	En el servicio, Ud. recibe información sobre el registro de los empleados: Total de empleados que trabajan en ella, total de horas de trabajo, y registro de rotación del personal.	X		X		X		
27	En el servicio, Ud. recibe información sobre informe del número de empleados por sección y cargos que desempeñan.	X		X		X		
28	En el servicio, Ud. recibe información sobre el número de faltas, ausencias e índices de ausentismo laboral por sección.	X		X		X		
29	En el servicio, Ud. recibe información sobre registros de sanidad: enfermedades por clase, detección de defectos físicos del personal	X		X		X		
30	En el servicio, Ud. recibe información sobre la frecuencia, intensidad y clases de accidentes laborales.	X		X		X		
31	En su servicio, está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la	X		X		X		

	calidad, entre otros).						
32	La institución dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos a su personal.	X		X		X	
33	Ud. se encuentra satisfecho con los formularios de evaluación del rendimiento que se emplean para las diferentes categorías de empleados.	X		X		X	
34	La institución en forma periódica efectúa un análisis de las necesidades de formación al personal.	X		X		X	
35	Existe algún sistema para animar a los jefes supervisores, coordinadores, a ayudar a los empleados a desarrollar sus competencias.	X		X		X	
36	Existen políticas en la institución, respecto a la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales.	X		X		X	

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ x ]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guerra Torres Dwight Ronnie DNI: 09660793**

**Especialidad del validador:**.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**14 de octubre del 2017**

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

-----  
**Firma del Experto Informante.**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS</b>							
1	Ud. conoce y se siente identificado con la misión, visión de su institución y del servicio donde labora.	X		X		X		
2	Ud. tiene conocimiento amplio sobre su puesto de trabajo bajo su responsabilidad.	X		X		X		
3	Ud. tiene conocimiento sobre el análisis situacional y entorno en el que se desenvuelve la institución.	X		X		X		
4	Ud. se presenta de manera puntual en cuanto a horarios de trabajo.	X		X		X		
5	Ud. es cuidadoso(a) en su manera de vestir y de presentarse usando correctamente el uniforme.	X		X		X		
6	Ud. posee la habilidad de saber administrar su tiempo dedicado a sus funciones laborales.	X		X		X		
7	Ud. en su servicio, presenta buen criterio para la toma de decisiones.	X		X		X		
8	Ud. en su servicio, presenta habilidad para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.	X		X		X		
9	Ud. es sumamente responsable, utiliza y cuida los materiales y equipos de trabajo.	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
10	Ud. muestra suficiente energía en el desempeño de su trabajo.	X		X		X		
11	Ud. posee gran capacidad para relacionarse interpersonalmente y trabajar en equipo con sus compañeros.	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
12	Ud. tiene capacidad para crear nuevas ideas. Es creativo y tiene buenas ideas en su servicio.	X		X		X		
13	Ud. esta dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
14	Ud. es flexible y permeable al cambio.	X		X		X		

15	Ud. orienta su esfuerzo al logro de óptimos resultados.	X		X		X		
16	Ud. posee actitud emprendedora para llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: RESULTADOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Ud. realiza gran cantidad de tareas en un tiempo prudente.	X						
18	Ud. siempre cumple de manera oportuna con sus tareas y objetivos prefijados en su turno.	X		X		X		
19	Ud. utiliza de manera óptima los recursos para la obtención de sus tareas.	X		X		X		
20	Ud. cree satisfacer las exigencias en su trabajo.	X		X		X		
21	Ud. es muy rápido en el logro de las tareas encomendadas.	X		X		X		
22	Ud. presenta esfuerzo en cumplir metas prefijadas	X		X		X		
23	Ud. no solo presenta esfuerzo para sus tareas, sino también interés y motivación para realizarlos.	X		X		X		
24	Ud. cree que la cantidad de tareas se suficiente para cumplir con las metas prefijadas	X		X		X		
25	Ud. es cuidadoso en la planificación y ejecución de sus tareas.	X		X		X		
26	Ud. se esmera en el servicio lo que le permite cumplir con todos sus objetivos planteados.	X		X		X		
27	Ud. es ordenado en la ejecución de sus tareas.	X		X		X		
28	Ud. procura ser preciso en la ejecución de sus tareas.	X		X		X		
29	Ud. presta mucha atención que las condiciones de trabajo sean óptimas para la buena ejecución de sus tareas.	X		X		X		
30	Ud. considera que la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño.	X		X		X		
31	Ud, cree que su trabajo no es satisfactorio para el servicio	X		X		X		
32	En el resultado de su trabajo, Ud. Comete errores.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento está bien formulación**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ x ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guerra Torres Dwight Ronnie DNI: 09660793**

**Especialidad del validador:.....**

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**14 de Octubre del 2017**

-----  
**Firma del Experto Informante.**



38	4	4	4	2	4	4	1	2	4	4	4	2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	5	3	4	5	5	5	5	109		
39	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155		
40	5	3	3	3	3	3	2	2	3	5	5	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	117		
41	5	3	3	5	5	3	5	1	3	5	5	1	2	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	125		
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	146	
43	5	5	5	1	3	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	4	3	4	4	1	2	2	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145		
44	5	2	2	3	3	2	1	1	2	5	5	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	1	1	1	1	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	5	105		
45	5	4	4	4	3	4	3	2	4	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	126		
46	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	114		
47	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	155
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	170
49	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	160	
50	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	165		
51	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	158	
52	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	156	
53	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	138	
54	5	5	5	5	3	5	2	3	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	1	2	1	3	3	2	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	132		
55	4	4	4	5	2	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	125		
56	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	123		
57	5	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	127		
58	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	5	3	4	5	5	4	4	117		
59	5	4	4	5	3	4	1	2	4	5	5	2	1	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	130		
60	5	4	4	5	3	4	1	1	4	5	5	1	2	4	2	2	3	3	3	1	5	1	3	3	2	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	120		
61	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	119		
62	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	151		
63	5	3	3	5	5	3	5	4	3	5	5	4	3	3	4	4	2	2	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	133		
64	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	159	
65	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	164		
66	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	147	
67	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	131	
68	5	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	2	1	3	2	1	3	3	3	4	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	116		
69	1	3	3	4	4	3	1	2	3	1	1	2	4	3	3	5	3	3	2	2	3	1	2	4	3	5	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	112		
70	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	2	5	5	5	4	4	123		
71	5	3	3	5	3	3	3	1	3	5	5	1	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	135	
72	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	158		
73	2	4	4	3	5	4	5	1	4	2	2	1	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4	4	5	4	1	5	4	4	4	5	118		
74	5	3	3	5	2	3	4	4	3	5	5	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	122		
75	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	154		
76	5	3	3	1	1	3	5	1	3	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	99		
77	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	134		
78	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	150		
79	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	150		



## Anexo 6

## Base de datos de la variable desempeño laboral

n°	DESEMPEÑO LABORAL																																Total		
	Ítems de competencias																Ítems de resultados																	v2	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	158	
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	150		
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	145		
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	118	
5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	1	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	2	136		
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	2	3	1	1	2	130		
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	150		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	5	5	1	118	
9	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	116		
10	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1	4	2	2	1	130	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	124	
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	128
13	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	1	3	5	5	1	129		
14	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	2	2	137	
15	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	142		
16	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	1	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	139	
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	131		
18	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	1	5	3	4	4	5	2	4	5	5	4	5	4	1	2	5	5	5	2	125		
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	4	4	1	142	
20	5	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	134		
21	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	1	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	1	5	5	5	1	127		
22	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	2	3	4	5	5	3	135		
23	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	3	4	4	4	3	137		
24	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	2	2	3	140		
25	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	3	5	5	5	3	134		
26	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	1	3	3	5	5	3	132		
27	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	3	4	5	5	3	129		
28	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1	3	1	5	5	3	133		
29	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	148		
30	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	1	1	5	5	1	122		
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	129		
32	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	4	145		
33	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	2	3	5	5	5	3	132		
34	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	139		
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	2	1	140		
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	145	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	133	

38	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	3	5	5	1	134		
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	151		
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	129		
41	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	137		
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	125		
43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	2	5	5	5	2	142		
44	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	2	1	2	4	4	1	126		
45	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	137		
46	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	1	2	4	4	1	104	
47	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	123	
48	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	141	
49	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	136		
50	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	139		
51	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	131		
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	146	
54	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	141	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	123	
57	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	138		
58	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	140		
59	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	143		
60	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	1	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	141		
61	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	131		
62	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	145	
63	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	138	
64	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	139		
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	156	
66	5	5	5	4	2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	5	5	143	
67	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3	5	4	136	
68	4	3	4	5	1	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	5	1	5	3	3	5	2	3	111		
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	147	
70	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	1	1	3	127		
71	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	132	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	152	
73	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	1	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	127		
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	128
75	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	141		
76	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	2	2	1	3	2	119		
77	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	147	
78	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1	3	2	118	
79	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	132	



## Anexo 6

## Presentación de la confiabilidad de los instrumentos

## Base de datos de la prueba piloto sobre Gestión de recursos humanos

Gestión de recursos humanos																																							
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total		
1	2	1	1	3	3	1	3	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104	
2	5	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	2	1	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	144	
3	4	1	1	1	3	1	1	2	1	4	4	2	1	3	3	2	2	4	2	2	5	2	3	2	2	4	1	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	104	
4	5	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	5	1	4	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	2	4	5	3	5	5	5	5	5	120	
5	3	5	5	5	2	5	1	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	3	2	2	1	1	4	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	122	
6	5	5	5	1	5	5	2	1	5	5	5	1	1	5	4	4	5	5	5	2	2	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	144	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	1	1	1	1	3	1	2	3	3	3	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	136	
8	5	4	4	5	5	4	2	3	4	5	5	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	132	
9	4	4	4	2	4	4	1	2	4	4	4	2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	5	3	4	5	5	5	5	5	109	
10	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	
11	5	3	3	3	3	3	2	2	3	5	5	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	117	
12	5	3	3	5	5	3	5	1	3	5	5	1	2	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	125	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	146		
14	5	5	5	1	3	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	4	3	4	4	1	2	2	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145	
15	5	2	2	3	3	2	1	1	2	5	5	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	1	1	1	1	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	105	
16	5	4	4	4	3	4	3	2	4	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	126	
17	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	114	
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	155	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	170	
20	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	160	
21	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	165	
22	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	158
23	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	156	
24	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	138	
25	5	5	5	5	3	5	2	3	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	1	2	1	3	3	2	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	132	
26	4	4	4	5	2	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	125	
27	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	123	
28	5	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	127	
29	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	5	3	4	5	5	4	4	117		
30	5	4	4	5	3	4	1	2	4	5	5	2	1	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	130		

## Base de datos de la prueba piloto sobre desempeño laboral

Desempeño laboral																																		
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Total	
1	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	1	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	1	5	5	5	1	127
2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	2	3	4	5	5	3	135	
3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	3	4	4	4	3	137	
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	2	2	3	140	
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	3	5	5	5	3	134	
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	3	3	5	5	3	132
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	1	3	4	5	5	3	129
8	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	1	3	1	5	5	3	133
9	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	148
10	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	1	1	5	5	1	122	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	129
12	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	4	145	
13	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	2	3	5	5	5	3	132	
14	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	3	139	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	2	1	140
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	145
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	133
18	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	3	5	5	1	134	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	151	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	129
21	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	137	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	125
23	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	2	5	5	5	2	142	
24	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	2	1	2	4	4	1	126	
25	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	137
26	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	1	2	4	4	1	104	
27	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	123	
28	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	141	
29	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	136	
30	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	139	

## Anexo 7

### Artículo científico

- 1. TÍTULO:** Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Rebagliati Martins, 2017
- 2. AUTORA:** Bach. Lizbeth Amanda Chavez Crispin, correo:Lizbeth\_2503@hotmail.com y trabajo en el Hospital Nacional Rebagliati Martins.

### 3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación, planteó como problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión de recursos humanos y desempeño laboral por el personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017?, y el objetivo general fue: Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral por el personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del HNERM - Lima, 2017.

La investigación se realizó dentro del método hipotético deductivo, de tipo básica y nivel correlacional; su diseño fue no experimental de corte transversal. La población muestral objeto de análisis lo constituyeron 110 trabajadores profesionales de enfermería que laboraban en el servicio de emergencia del HNERM . La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo escala de Likert aplicados al personal profesional de enfermería. Para la confiabilidad se utilizó la prueba del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach teniendo como resultado para la variable gestión de recursos humanos un 0.919 y para el variable desempeño laboral un 0.882, lo que indicó un nivel de alto confiabilidad para gestión de recursos humanos y un nivel fuerte para desempeño laboral.

Concluyendo que la Gestión de recursos humanos y desempeño laboral tienen relación positiva y un nivel de correlación alta, por el personal de Enfermería en el Servicio de emergencia del HNERM , (Rho Spearman 0.719), asimismo, una significancia igual a 0.002, que es menor de 0.05, por lo que permitió señalar que la relación es significativa y por lo tanto se aceptó la

hipótesis de alterna y se rechazó la nula, concluyendo lo siguiente: Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del HNERM- Lima, 2017

*Palabras clave:* Gestión de recursos humanos, desempeño laboral.

#### 4. ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between the human resources management and the nursing staff 's work performance in the emergency service of the Edgardo Rebagliati Martins National Hospital - Lima, 2017; the general problem responds to the question What is the relationship between human resources management and work performance of nursing staff in the emergency service the HNERM - Lima, 2017?

The research was carried out within the hypothetical deductive method, of basic type and correlational level; its design was non-experimental cross-sectional. The sample population analyzed was constituted by 110 professional nursing workers who worked in the emergency service of the HNERM. The technique used was the survey and the instrument of data collection were two Likert scale questionnaires applied to professional nursing staff. For reliability, the Cronbach Alpha reliability coefficient test was used, resulting in 0.919 for the human resource management variable and 0.882 for the labor performance variable, which indicated a level of high reliability for human resources management and a strong level for job performance.

Concluding that Human Resources Management and work performance have a positive correlation and a high correlation level, by the Nursing staff in the Emergency Service of the HNERM , (Rho Spearman 0.719), likewise, a significance equal to 0.002 , which is less than 0.05, so that it allowed to indicate that the relationship is significant and therefore the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis was rejected, concluding the following: There is a positive relationship between human resources management and work performance in the nursing staff of the emergency service of the HNERM- Lima, 2017

*Keywords:* Human resources management, work performance.

## **5. INTRODUCCIÓN**

El recurso humano es el pilar de toda organización. El éxito de las instituciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de rendimiento alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias al desarrollo de su personal, lo que le ha permitido a las instituciones llevar a cabo sus estrategias y alcanzar sus metas. De esta manera la piedra angular del desarrollo organizacional es el recurso humano. La labor de Recursos Humanos es justamente detectar en qué momento es necesaria su entrenamiento, desarrollo y promoción del recurso humano y de esta manera el potencializar el desarrollo del desempeño laboral del trabajador.

Uno de los problemas frecuentes en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins es la falta de personal que tampoco puede garantizar que habrá un buen desempeño laboral, cuando el personal es escaso, los trabajadores suelen tener muchas tareas, sobrecarga de trabajo, algo que a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y de eficiencia.

Es sabido que laborar en el Hospital Edgardo Rebagliati Martins convella a contar con una carga laboral, puesto que es un nosocomio especializado y referente a nivel nacional, sobre todo en un país en vías de desarrollo; lo cual genera una gran demanda de atención a los usuarios, sobre todo en las áreas de emergencias. Esta realidad genera exceso de tareas, y en muchos casos sobre pasa la capacidad del trabajador, por lo que con el tiempo su desempeño va disminuyendo. Este problema afecta directamente al trabajador, por lo que disminuye su capacidad funcional en el desarrollo de sus tareas y los de sus metas.

Por lo tanto dentro de la presente investigación se pretende determinar la relación de gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de Enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, 2017.

## **6. METODOLOGÍA**

El método empleado fue el hipotético deductivo, lo que condujo a la elaboración de la hipótesis permitiendo realizar deducciones a partir del resultado

de la misma. El diseño de investigación utilizada fue no experimental. La población muestral en estudio conformada por 110 trabajadores profesionales de enfermería que laboran en el servicio de emergencia del HNERM. La técnica que se empleará en la presente investigación es la encuesta y el instrumento de recolección fue el Cuestionario. De acuerdo al estudio realizado el instrumento utilizado estuvo compuesto de 68 ítems, donde el tamaño de la muestra fue de 110 encuestados.

## 7. DISCUSIÓN

Inca (2015) quien realizó un estudio titulado: Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas. Dados los resultados, afirmamos que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral. Así mismo, se puede afirmar, que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. De este modo se pudo demostrar el aporte que de esta investigación, considerando que las medidas de gestión de recursos humanos, influyen de manera directa en el nivel desempeño laboral del personal, demostrándose de esta manera ser un antecedente que contribuye en la investigación. Cabe mencionar que existe similitud con el presente estudio ya que observamos la correlación entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral fue de 0.719, mostrando una correlación significativamente alta. Siendo el valor p de 0,02 y 0,02 que es menor a 0,05, por consiguiente se rechaza  $H_0$ , es decir existe relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017. Conforme a la teoría de los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), definen que la gestión de recursos humanos es el estudio del conjunto de los procesos administrativos de las personas, las cuales son las siguientes: el estudio y análisis de la planificación de las personas, el estudio de las necesidades de las personas, la evaluación de su rendimiento y sus tareas, las medidas de evaluación, salud e higiene en el trabajo con la finalidad de potencializar el desempeño laboral de los empleados y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

## 8. CONCLUSIONES

**Primera:** El análisis estadístico dio como resultado la existencia de una relación  $r = 0.719$ , entre las variables Gestión de recursos humanos y desempeño laboral, mostrando una correlación significativamente alta. Siendo el valor  $p$  de  $0,002$  y  $0,002$  que es menor a  $0,05$ , se concluye que: Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de emergencia del HNERM, 2017

**Segunda:** El análisis estadístico dio como resultado una relación de  $r = 0,420$  entre la variable desempeño laboral y la dimensión mantenimiento de las personas mostrando de esta forma una correlación significativamente moderada. Siendo el valor  $p$  de  $0,001$  y  $0,001$  que es menor a  $0,05$  por consiguiente, se concluye que: Existe relación positiva entre el mantenimiento de las personas y el desempeño laboral del personal de enfermería del HNERM

**Tercera:** El análisis estadístico dio como resultado una relación de  $r = 0.430$  entre el desempeño laboral y desarrollo de las personas mostrando de esta forma una correlación significativamente moderada. Siendo el valor  $p$  de  $0,000$  y  $0,000$  que es menor a  $0,05$  por consiguiente se concluye que: Existe relación positiva entre desempeño laboral y la dimensión desarrollo de las personas en el personal de enfermería del servicio de emergencia del HNERM

**Cuarta:** El análisis estadístico dio como resultado una relación de  $r = 0.715$  entre el desempeño laboral y control de las personas mostrando de esta forma una correlación significativamente moderada. Siendo el valor  $p$  de  $0,000$  y  $0,000$  que es menor a  $0,05$  por consiguiente se concluye que: Existe relación positiva entre desempeño laboral y la dimensión control de las personas en el personal de enfermería del servicio de emergencia del HNREM

## 9. REFERENCIAS

- Albán M. (2015). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "SERVICONT", del cantón baños de Agua Santa, 2015 – Ecuador.* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato – Ecuador.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.) Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Talento Humano*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos* (3ª ed.). España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- Enríquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2014, Tulcán – Ecuador*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán - Ecuador.
- Estela, D. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Pacasmayo. Recuperado de la base de datos URL: <https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+influencia+en+el+desempeño+laboral+en+la+empresa+Hipermercados+Tottus+S.A>
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, 2013; Ecuador*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán –Ecuador.
- Inca, k. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas.
- Oscco, H. (2015), *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital del Pacucha- Andahuaylas- Apurímac*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Werther,W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.

## 10. RECONOCIMIENTOS

Reconocimiento a la Universidad Cesar Vallejo por darme la oportunidad de realizar y presentar el trabajo de investigación con la cual voy a sacar el título de maestra en Gestión de Servicios de la Salud, con la cual obtendré una superación profesional, a la vez mi reconocimiento a los metodólogos asesores por guiarme en la consecución de este objetivo para que la investigación sea realizado conforme a las normas establecidas, al director del programa por darme la oportunidad de realizar la investigación, reconocimiento también a los catedráticos que durante los años de estudio me impartieron grandes conocimientos que serán aplicados en el desenvolvimiento profesional.

### DECLARACIÓN JURADA

#### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Lizbeth Amanda Chavez Crispin , estudiante ( ), egresado ( ), docente ( ), del Programa Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI42992289, con el artículo titulado “ Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Rebagliati Martins- Lima 2017 ”.

Declaro bajo juramento que:

- 5) El artículo pertenece a mi autoría.
- 6) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 7) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 8) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

- 9) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Lima, 14 de Octubre del 2017

Nombres y apellidos: Lizbeth Amanda Chavez Crispin

**Anexo 8**

**Constancia emitida por la institución que acredite el estudio**