



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Factores en el desempeño laboral en una unidad ejecutora del
Perú, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Ayala Gavilan, Marisol (orcid.org/0000-0001-5951-9227)

ASESORES:

Dr. Perez Perez, Miguel Angel (orcid.org/0000-0002-7333-9879)

Mgtr. Quiñones Castillo, Karlo Ginno (orcid.org/0000-0002-2760-6294)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA – PERÚ
2024**

DEDICATORIA

A mi Querubín Gael Adriel Huachopoma Ayala, el ángel que Dios me regalo la estrella más brillante del cielo y que con su existencia lleno de fortaleza y alegría mi vida, eres mi mayor motivación y orgullo de seguir creciendo profesionalmente, mis logros llevan tu nombre y sé que estas orgulloso de ellos también.

AGRADECIMIENTO

Esta investigación es el resultado del esfuerzo, dedicación, perseverancia y trabajo. Por ello agradezco Primeramente a mi esposo Eber Huachopoma Huayhua por ser un pilar importante en mi vida de perseverancia y no dejarme caer, a mis compañeros de Entidad Publica que me brindaron sus experiencias para contribuir con el estudio, así como también a mi profesor el Dr. Perez Perez Miguel Ángel a quien le debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia, enseñanza y motivación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, PEREZ PEREZ MIGUEL ANGEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Factores en el desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023", cuyo autor es AYALA GAVILAN MARISOL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 15 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
PEREZ PEREZ MIGUEL ANGEL DNI: 07636535 ORCID: 0000-0002-7333-9879	Firmado electrónicamente por: MIPEREZPER el 04- 01-2024 08:36:00

Código documento Trilce: TRI - 0697405

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, AYALA GAVILAN MARISOL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Factores en el desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
MARISOL AYALA GAVILAN DNI: 46791116 ORCID: 0000-0001-5951-9227	Firmado electrónicamente por: MAYALAG67 el 15-12- 2023 08:19:25

Código documento Trilce: TRI - 0697406

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	26
3.1. Tipo y diseño de investigación	26
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	27
3.3. Escenario de estudio	28
3.4. Participantes	28
3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos	30
3.6. Procedimientos	30
3.7. Rigor científico	32
3.8. Método de análisis de datos	32
3.9. Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
V. CONCLUSIONES	54
VI. RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tabla de categorización</i>	27
Tabla 2 <i>Cantidad de participantes involucrados por área</i>	29
Tabla 3 <i>Tabla de co-ocurrencia de código</i>	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 <i>Ciudad de Lima (Google Maps)</i>	28
Figura 2 <i>Codificación de factores del desempeño laboral</i>	36
Figura 3 <i>Nube de palabras</i>	38
Figura 4 <i>Coeficiente de co-ocurrencias de códigos</i>	40
Figura 5 <i>Mapa de red: Ambiente laboral con Fraternalización</i>	42
Figura 6 <i>Mapa de red: Reconocimiento público con Condecoración anual</i>	43
Figura 7 <i>Mapa de red: Recompensas Intangibles con Mejor trato con trabajadores con mejor desempeño o que acumulan horas extra</i>	44
Figura 8 <i>Mapa de red: Habilidades técnicas con Preparación académica especializada</i>	45
Figura 9 <i>Mapa de red: Autodisciplina con Valores personales</i>	46
Figura 10 <i>Red de cierre: Factores del desempeño laboral en la unidad ejecutora</i>	47

RESUMEN

En este estudio, realizado en una unidad ejecutora del Perú, 2023, se buscó analizar cuáles son los factores del desempeño laboral, la metodología adoptada fue cualitativa de tipo básico con un diseño de estudio de caso, asimismo, la investigación incluyó la participación de 20 empleados de diversas áreas administrativas, quienes fueron entrevistados mediante una entrevista semiestructurada para obtener información detallada, posteriormente, la herramienta especializada Atlas.ti fue empleada para procesar y analizar los datos cualitativos recopilados durante las entrevistas. Los resultados revelaron cinco coeficientes de coocurrencia (0.69, 0.64, 0.54, 0.54 y 0.50) que vinculan subcategorías como Recompensas, Esfuerzo individual, Capacidades individuales y Percepción, dichos coeficientes respaldan la validez de estas dimensiones como factores influyentes en el desempeño laboral, destacando la complejidad y la interconexión de los elementos. En conclusión, se confirmó el cumplimiento del objetivo general, resaltando la importancia de estos factores en el contexto específico de la entidad pública analizada.

Palabras clave: Desempeño laboral, cualitativa, factores.

ABSTRACT

In this study, conducted in an implementing unit in Peru, 2023, the aim was to analyze the factors influencing work performance. The adopted methodology was a basic qualitative approach with a case study design. The research involved the participation of 20 employees from various administrative areas, who were interviewed using a semi-structured approach to obtain detailed information. Subsequently, the specialized tool Atlas.ti was employed to process and analyze the qualitative data collected during the interviews. The results revealed five co-occurrence coefficients (0.69, 0.64, 0.54, 0.54, and 0.50) linking subcategories such as Rewards, Individual Effort, Individual Capabilities, and Perception. These coefficients support the validity of these dimensions as influential factors in work performance, highlighting the complexity and interconnectedness of the elements. In conclusion, the achievement of the overall objective is confirmed, emphasizing the significance of these factors in the specific context of the analyzed public entity.

Keywords: Work performance, qualitative, factors.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito global, la situación durante y después de la pandemia mundial han resultado tiempos llenos de desafíos, crisis y retos inéditos sin precedentes en la productividad laboral a nivel mundial. Esto ha llevado a consideraciones heurísticas profunda de los problemas prioritarios relacionados con la protección de la salud mental del ámbito laboral, la seguridad y la capacidad para adaptarse a regímenes remotos de trabajos, lo que ha llevado a una necesidad constante de mayor capacidad organizacional. La adaptación a estas demandas representa un gran reto para las entidades gubernamentales que se ven orilladas a transformar sus procesos en operaciones industriales (Peñarroya & Miralles, 2022). En el actual escenario, se ha buscado más allá de solo avalar la seguridad de los colaboradores, sino cubrir sus necesidades adaptativas al entorno por parte de los stakeholders, junto con la optimización constante del desempeño laboral como fundamento de la mejora continua (FMI, 2020).

En el ámbito internacional, en Latinoamérica y el Caribe han enfrentado retos con el desempeño laboral, y han abordado estas dificultades mediante programas de capacitación y formación de habilidades, lo cual ayuda a optimizar las capacidades de los trabajadores. Aunado a ello, se promueve la tecnologización geográfica y ergonómica del trabajo, buscando mejorar el ambiente laboral con políticas inclusivas y de diversidad para la productividad y la eficiencia empresarial (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019).

Una muestra de ello se da en Colombia, con la Ley 909 del 2004 y el Decreto 1227 del 2005 que norma el desempeño laboral en la administración pública, como lo señala Rivera et al. (2015), en su investigación donde halló una problemática de ausencia de motivación de los funcionarios en su centro laboral, examinándose las variables que repercuten en su desempeño en una institución del Estado. Los funcionarios públicos se evalúan de manera objetiva, considerando sus comportamientos positivos y negativos, respaldados por acciones concretas y demostradas durante un período de tiempo determinado. Así mismo, los funcionarios públicos deben adherirse a principios fundamentales, como su propio mérito, cumplir con las leyes, someterse a evaluaciones y promover los intereses

del público. Su permanencia en la organización pública depende de alcanzar buenas calificaciones en estos exámenes, validando que este proceso sea claro y trascendental para que de esa manera se asegure la eficiencia y un servicio enfocado al interés público (Saraswati, 2020).

En el ámbito nacional, se recalca que, una "unidad ejecutora" se entiende como una entidad encargada de ejecutar y gestionar proyectos o programas específicos. Estas unidades son responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos en el marco de un proyecto o programa determinado. Por lo general, las unidades ejecutoras son organismos públicos, empresas estatales, o entidades adscritas a algún ministerio u organismo gubernamental.

En este sentido, según el informe de la CEPAL (2019), el desempeño profesional en Perú ha estado marcadamente influenciado por los factores económicos y políticos del país. Por ejemplo, el crecimiento económico del Perú experimentó una desaceleración en 2019, lo que impactó negativamente en el desempeño laboral. Además, la productividad laboral en América Latina ha sido bastante heterogénea, con diferencias marcadas en los salarios mínimos reales de los distintos países. Ahora bien, en el estudio de Calderón et al. (2023), se sugiere que el entorno de Lima, como capital del Perú, tiene un papel importante en el desempeño laboral de las organizaciones públicas. Una densidad poblacional elevada, una variedad de servicios gubernamentales y una buena infraestructura influyen en el funcionamiento de las instituciones estatales, especialmente durante crisis como la pandemia del COVID-19.

En el ámbito local, los factores del rendimiento profesional en una unidad ejecutora comprenden un grupo de subcategorías que repercuten directamente en la calidad y la eficacia de las tareas desempeñadas por sus colaboradores. El estudio de Tuesta et al. (2021) establece que diversos factores, desde los individuos hasta las organizaciones y el ambiente, contribuyen al desempeño en el trabajo. Estos factores incluyen motivación intrínseca, compromiso con la misión, satisfacción, clima laboral, liderazgo, comunicación asertiva, capacitación, desarrollo, salario, y las condiciones físicas y mentales del trabajo.

En consecuencia, la entidad pública elegida en Perú; presenta un entorno laboral retador en el que distintos aspectos de índole individual, grupal, organizacional y ambiental; se encuentran perjudicando su desempeño en relación a sus obligaciones y fines de la institución, para lo cual se necesita un adecuado análisis crítico por su naturaleza compleja.

De esta forma, la pregunta general se centra en los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores en una unidad ejecutora en el Perú, 2023, además se incluyeron como preguntas específicas las relacionadas con: ¿De qué manera las recompensas se consideran un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?, ¿De qué manera el esfuerzo individual se considera un factor en el desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?, ¿De qué manera las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?, y ¿De qué manera la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?, las cuales son reflejadas en el rendimiento y en la gestión de la organización para alcanzar estratégicamente sus metas.

El estudio está justificado en diversas dimensiones, desde el lado social, la investigación contribuye en la optimización de las estrategias del gobierno y la metodología administrativa del mismo sector, lo que de manera similar puede producir un efecto benéfico en el bienestar de la sociedad al asegurar la provisión eficiente de servicios públicos básicos. Por el lado metodológico, al desarrollar un estudio cualitativo, se realizó un análisis minucioso de los factores intervinientes, brindando un entendimiento holístico de las características del entorno laboral en la organización de estudio. En relación al aspecto práctico, la investigación buscó brindar a la organización pública mencionada y otras instituciones gubernamentales, percepciones con gran valor que pueden ser aplicadas para optimizar la gestión del talento humano, con el fin de entregar los mejores servicios de calidad para la población.

La finalidad general del estudio entonces es analizar cuáles son los factores del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023; siendo los objetivos específicos: a), Identificar si las recompensas son un factor del desempeño laboral

en una unidad ejecutora del Perú, 2023; b) Identificar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023; c) Identificar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023; y, d) Identificar si la percepción se considera un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

Consideramos para el siguiente estudio hacer una búsqueda concientizada de los antecedentes previos sobre el desempeño laboral, ya que solo conociendo el estado del arte de esta variable nos permitió analizar y contrastar la información que se obtenga en el presente estudio. Dentro de los antecedentes obtuvimos a las siguientes investigaciones.

En los antecedentes nacionales encontramos a Gálvez et al. (2021) examinando la productividad laboral y la probabilidad de rotación de los trabajadores de esta unidad en 2018. La investigación cualitativa adoptó una metodología de estudio de caso, la revisión de documentos y las entrevistas estructuradas fueron los métodos utilizados para la recopilación de información que se basó este enfoque cualitativo. El estudio encontró que los sistemas de trabajo, como el pago, la presencia de indicadores de control, la especialización, la disposición y el comportamiento de los compañeros de trabajo, tienen una resonancia significativa en el desempeño laboral de los colaboradores. Estos aspectos del desempeño laboral están relacionados con la efectividad y eficiencia de las funciones de los trabajadores dependiendo de los sistemas de trabajo.

Esta investigación antecedente es relevante para nuestro estudio, puesto que brinda una visión valiosa respecto a cómo los diversos regímenes laborales impactan en la evaluación del desempeño y en la elevación del índice de rotación de los funcionarios en una institución pública. Las conclusiones y sugerencias mostradas en esta investigación pueden contribuir en la comprensión de los aspectos que determinan el rendimiento laboral en el Perú y colabora en el entendimiento de cómo la gestión del personal puede optimizar su retención y mejorar el rendimiento de una institución. Así mismo, destaca lo importante considerar las particularidades de los diversos regímenes de trabajo al elaborar estrategias de GTH en el sector público.

Otro antecedente es el estudio desarrollado por Riva y Fernández (2020), cuyo fin primordial se basó en determinar los aspectos que impactan en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha organización. Se aplicó una metodología de tipo aplicada, descriptiva y cualitativa; con la utilización de

encuestas para recopilar información. Los resultados determinaron distintos factores que influyen en el desarrollo laboral en la Municipalidad Provincial de Rioja, sobresaliendo: pocas oportunidades de desarrollo profesional, ausencia de plan de capacitación, cubrimiento de puestos sin tener en cuenta el perfil solicitado, ineficiente gestión por competencias, logro de objetivos y el nivel de responsabilidad de los funcionarios en sus puestos.

Este antecedente de tesis tiene importancia para el análisis del desempeño laboral en una organización pública de Lima, puesto que brindó data de valor en relación a las variables que influyen en las actividades laborales que se presentan en una organización del Estado, como lo es la Municipalidad de Rioja. Las ideas clave que se alcanzaron en esta investigación se emplearon como consulta y referencia para el mejor entendimiento de aspectos similares en la institución pública de Lima y así establecer estrategias adecuadas para optimizar el desempeño laboral. Adicionalmente, se debe resaltar aspectos como el logro de objetivos, la responsabilidad, gestionar por competencias, la capacitación, desarrollo profesional; como elementos básicos para tratar en el análisis de los factores relacionados con el desempeño laboral en instituciones públicas.

Por otro lado, Herrera (2019), examinó en su investigación los factores del desempeño en una entidad pública mediante un enfoque mixto en la municipalidad de Canton, encontrando que el clima laboral, la flexibilidad y recompensas, así como los riesgos psicosociales en la seguridad, y la minimización de la burocracia en el rendimiento laboral estatal. Se concluye que, a pese a la motivación y el sentido de orgullo de los empleados, hay déficits en la identificación, la recompensa y la repartición de la carga de laboral, lo que impacta de forma pesimista el desempeño de los empleados y coloca con carácter de urgencia la inoculación de estrategias para la calidad del clima laboral y aumentar la productividad.

Este antecedente es destacado para nuestro propósito, porque nos proporciona datos sostenidos acerca de la relevancia del contexto laboral en el rendimiento laboral de los colaboradores en una realidad muy parecida a la muestra del presente estudio, que corresponde con las conclusiones cualitativas sobre la

burocracia, las recompensas y la flexibilidad como aspectos importantes que afectan el desempeño laboral.

Asimismo, Estrada (2019), se estudió el impacto del Síndrome de Burnout (SB) en el trabajo de enfermeras en un nosocomio público de la ciudad del Cusco. Se utilizó una muestra de 127 enfermeras y un método cualitativo y cuantitativo. Los hallazgos de las entrevistas exhaustivas indicaron que las percepciones y los juicios de los encargados de la GTH indican que los factores como la carga de trabajo y la distribución de tareas aumentan el estrés de los empleados, lo que tiene un influjo en su rendimiento laboral. En el análisis cuantitativo, los resultados estadísticos no demostraron una influencia significativa del SB en el desarrollo de actividades.

El antecedente descrito anteriormente es trascendental puesto que tiene una visión de relación entre el SB y el rendimiento laboral en un entorno de trabajo de enfermería en una organización pública de servicios médicos. Aun cuando los hallazgos no evidenciaron una correlación significativa, aspectos como la percepción de índole cualitativo en la GTH, el reparto de actividades, la carga laboral y el hecho de cumplir con las normas pueden ser eslabones significativos que impactan en el rendimiento laboral. Estos hallazgos, sirvieron como un complemento en el examen de las variables que repercuten en el desempeño laboral del sector público, fundamentalmente al tener en cuenta que la GTH debe estar alineado con las leyes vigentes y bases conceptuales.

Según Serrano (2018), en su indagación, tuvo como finalidad determinar los factores motivadores que presentan influencia en el desempeño laboral de colaboradores contratados bajo Contrato Administrativo de Servicios o CAS en el municipio de Carabaylo. Se adoptó un enfoque mixto, de tipo descriptiva correlacional, con una muestra total de 104 personas, a los que se encuestó. Se concluyó que existe una correlación importante de los componentes del incentivo y del rendimiento laboral, confirmando la hipótesis. Así también, los hallazgos cualitativos reflejaron que los colaboradores tienen necesidades de tipo económico y las premiaciones de la organización son insuficientes, puesto que no expresan un alto grado de motivación en armonía con la misión y visión de la organización, generando una reducción del desempeño laboral. De esta forma, es trascendental

entender de qué forma los factores motivacionales impactan en el rendimiento laboral y conocer cómo pueden brindar lineamientos para la optimización de la administración de personal en las instituciones públicas.

Dicho antecedente es importante pues otorga una visión que se basa en el impacto de los factores de la motivación para el desempeño laboral, lo cual apoya al entendimiento de mejores desafíos y oportunidades en la GTH del sector público. Igualmente, este antecedente ha brindado elementos de utilidad para los fines investigativos basados a los aspectos que inciden en el desempeño laboral en una institución estatal limeña, al resaltar la trascendencia de incentivos y estímulos económicos en la motivación de los empleados.

Finalmente, Montoya (2017), determinó la relación entre los elementos críticos en la gestión de los activos humanos utilizando el enfoque correlacional, tipo transversal, mixto, utilizando técnicas de entrevistas y encuestas en la empresa PTS Perú. Los hallazgos del estudio indican que el clima organizacional y sus diversas dimensiones están estrechamente relacionados con los componentes del desempeño laboral. En la empresa, se propone una relación favorable entre el entorno y el rendimiento laboral, enfatizando aspectos específicos como la amabilidad del entorno organizacional, la estructura, el apoyo, la responsabilidad, la colaboración en grupo y la gerencia estructural.

En este sentido, podemos afirmar que las evidencias formales del estudio son importantes para la presente tesis, ya que brindan el soporte teórico para proyectar el impacto del ambiente organizacional en el rendimiento laboral en las organizaciones públicas limeñas.

Según Chicaiza (2023), buscó la existencia un conjunto de factores que pueden modificar el desempeño y el desarrollo del recurso humano en una organización, como la ausencia de inducción en el personal, la irresponsabilidad en las actividades estructurales organizacionales, la supervisión inoportuna, así como una comunicación limitada entre superiores y colaboradores, la participación limitada que impide la deliberación estratégica y la falta de reglamentos para la Gestión del Talento Humano (GTH). El estudio manejó un análisis cualitativo estadístico factorial exploratorio y una encuesta a 15 personas para investigar cómo

el talento humano afecta el desempeño laboral en la industria de lácteos Maribella. Se ha llegado a la conclusión de que la GTH tiene numerosos beneficios, incluida la clarificación de las capacidades requeridas para el éxito, la mejora de la moral y la disponibilidad de los empleados y la mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.

En este sentido, la planificación en el reclutamiento del personal, el análisis y diseño de los perfiles, el plan de líneas de carrera, el plan de sucesiones y los recursos humanos son los prioritarios componentes de la GTH en relación con el desempeño laboral, según la síntesis exploratoria factorial.

Dentro de los antecedentes internacionales obtuvimos a las siguientes investigaciones.

Según Pineda (2022), autor que ofrece un análisis claro y analítico sobre los principales factores que influyen el desempeño laboral del capital humano en el sector empresarial privado; así como la importancia de evaluar el desempeño de los empleados para lograr la mejora continua de las organizaciones. Esta revisión de la literatura teórica analizó 20 autores calificados en el tema, quienes coinciden en diferentes puntos relacionados con las variables que pueden modificar el desempeño laboral del empleado. Los cuatro factores principales que pueden influir en el desempeño laboral son la organización empresarial, la capacitación del empleado, la motivación del trabajador y las actitudes del trabajador.

En la visión global de Bayser (2022) se analiza la conexión entre la motivación y el desempeño laboral en el equipo de enfermería de una institución pública en la ciudad de Buenos Aires. El estudio empleó un diseño mixto y un método de descripción transversal. La muestra consistió en 60 enfermeros seleccionados no probabilísticamente por conveniencia. Los resultados de la investigación demostraron que la satisfacción laboral, la puntualidad, la asistencia y la colaboración en equipo son motivadores y mejoran el rendimiento laboral.

Según esta investigación, el rendimiento de los empleados podría mejorar al invertir en estrategias de motivación. En resumen, el fenómeno de la motivación

está estrechamente relacionado con el desempeño laboral, por lo que es importante tener en cuenta esto al estudiar este tema.

Por su parte, Sumba et al. (2022), orientó una investigación hacia la repercusión del entorno organizacional en el rendimiento ocupacional de los trabajadores del ámbito empresarial ecuatoriano. La metodología indaga en la literatura sistemática del tema, para luego complementarla con una fase exploratoria de enfoque cualitativo. La investigación ha demostrado que los factores que mejoran el desempeño incluyen liderazgo competente, comunicación efectiva, relaciones interpersonales positivas, motivación y participación óptima de los empleados. Mientras que la falta de planificación estratégica y la falta de entusiasmo son factores que pueden afectar negativamente el rendimiento laboral.

En síntesis, se proporciona una base sólida para comprender cómo el ambiente organizacional puede afectar el desempeño del capital humano, ya sea en una organización pública en Lima o en Ecuador. Estos hallazgos se utilizan como un marco útil para investigar cómo elementos similares, como la motivación y la planificación estratégica, pueden tener un impacto en el desempeño de los empleados del ámbito estatal, comprendiendo así las dinámicas que afectan el trabajo.

Ahora bien, Vásquez et al. (2021) investigan los elementos que afectan el clima organizacional y el rendimiento laboral en el sector público en naciones latinoamericanas. La metodología empleada fue cualitativa y descriptiva, e incluyó una revisión documental de quince artículos científicos de diferentes repositorios académicos; esto proporciona un punto de vista amplio e informado sobre las dinámicas en los lugares de trabajo en la región. En suma, el estudio revela que Colombia es el líder en publicar estudios de este tipo, seguido por Perú y México. Se han identificado factores individuales, grupales y organizacionales que afectan al rendimiento laboral, incluyendo la relación entre compromiso, motivación y ambiente organizacional. Los hallazgos sugieren que un ambiente de trabajo positivo está relacionado con una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño.

Estos resultados pueden ayudar a comprender cómo crear un ambiente laboral saludable y motivador. Esta información es significativa para el presente

estudio porque proporciona una visión general del impacto que el clima organizacional tiene en la productividad de los empleados en entidades gubernamentales latinoamericanas. Los factores como la comunicación, la confianza y los estilos de dirección son importantes para comprender la situación en el ámbito público del Perú y cómo estos factores afectan el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con Chakraborty y Biswas (2019), la GTH se enfoca en el cumplimiento efectivo de las responsabilidades a través de una gestión eficiente de los recursos humanos. Un rendimiento laboral de alta calidad, la consecución de los objetivos comerciales y el éxito de la empresa son sus objetivos. En consecuencia, la GTH se establece como un componente funcional esencial en una organización y se encarga de la gestión efectiva de los recursos humanos y sus habilidades. Para abordar este cometido, se consideran factores clave como la planificación de personal, el análisis y diseño de puestos, el plan de desarrollo de carrera, el plan de sucesión, la gestión de talento, los objetivos estratégicos, la actuación (desempeño) efectiva y la obtención de una ventaja competitiva. La formulación de hipótesis explorará estos aspectos en detalle.

Bases teóricas que sustentan la categoría de estudio

Desempeño Laboral

Al realizar una exploración exhaustiva en la revisión de los fundamentos teóricos que sustentan el ámbito de investigación, iniciamos determinando el desempeño laboral, la evaluación del rendimiento en el trabajo es una labor importante y relevante en el ámbito laboral, la cual ha sido área de interés por un extenso periodo, particularmente en el campo de la psicología organizacional. Este interés sostenido por las organizaciones se debe principalmente a la necesidad de comprender y analizar los factores que impactan en el progreso y éxito empresarial. En consecuencia, resulta esencial comprender la noción de desempeño laboral.

Al respecto Chiavenato (2015), conocido como un pilar en la administración, sostiene que el desempeño laboral es contextual, difiere de un individuo a otro y está influenciada por numerosos elementos. Representa un equilibrio perfecto entre costo y beneficio. Este autor argumenta que nuestro interés no radica en el

rendimiento general de una persona, sino en su desempeño en una tarea específica, es decir, en su comportamiento en ese rol particular. Este rendimiento varía entre individuos y se ve afectado por diversas variables. Uno de los factores clave es la percepción de recompensa y la creencia de que los esfuerzos personales impactan en ello, lo cual determina el nivel de esfuerzo. La relación se asemeja a una comparación entre la inversión (esfuerzo) y el rendimiento (recompensas obtenidas). Además, la disposición de una persona para esforzarse también depende de sus habilidades y su percepción del rol laboral. En resumen, el desempeño en el trabajo se ve afectado por múltiples factores, de los que destacan 4 elementos que han sido recogidos para su aplicación en la presente investigación.

Chiavenato (2015), plantea la existencia de cuatro factores que se combinan para lograr un rendimiento efectivo en el ámbito laboral.

1. Valor de las recompensas
2. Esfuerzo de cada trabajador
3. Capacidades del individuo
4. Percepciones de la función

Por su lado, Sari et al. (2020), sostiene que el desempeño laboral aborda aquellas acciones, actividades y esfuerzos de los colaboradores al realizar sus labores en su lugar de trabajo para cumplir con las metas y objetivos esperados. Esto no solo abarca la ejecución efectiva de sus actividades individuales, sino también aspectos como trabajar en conjunto con colegas, ajustarse a modificaciones en el ambiente laboral, mostrar disposición para perfeccionar procesos, y demostrar habilidad para aprender y avanzar profesionalmente.

Básicamente, este rendimiento en el trabajo no se limita solo al desarrollo de sus funciones, sino también abarca la disponibilidad, el entusiasmo y la facultad de los trabajadores para aportar en la consecución de los principales objetivos de la empresa (Ertekin & Avunduk, 2021). Conforme a Bautista et al. (2020), el desempeño laboral destacado busca más que cumplir con metas personales,

también está vinculado a promover la integración tanto de lo que se busca lograr como de principios de la organización, generando así un ambiente laboral propicio y eficaz. Paula & Qui (2022), añaden que el rendimiento laboral es esencial que permita el desarrollo exitoso de las compañías porque se traduce en el aumento del rendimiento, competitividad y cumplimiento superior de los objetivos corporativos.

Por otra parte, es imprescindible tener en cuenta las directrices gubernamentales y las normativas que puedan impactar en la eficiencia de las instituciones estatales, junto con tácticas particulares destinadas a elevar la eficacia en el contexto peruano.

En el ámbito gubernamental de Perú, se han implementado políticas destinadas a evaluar la actuación de los funcionarios, estableciendo vínculos con incentivos, reconocimientos, premiaciones y respaldo para su crecimiento profesional.

El Decreto Legislativo N° 1025, aprobado en 2010 en Perú, estipula las pautas a seguir en la preparación y la evaluación del desempeño en las entidades gubernamentales. Dicho decreto obliga a la estimación del desempeño laboral para los trabajadores públicos, tanto de carrera como de confianza, conectándola con incentivos, reconocimientos o promociones. Además, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es la entidad encargada de gestionar la estimación del rendimiento de los trabajadores y de elaborar normas según el marco de la gestión pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

En el 2022, el Ministerio de Economía y Finanzas promulgó la Resolución Directoral N° 078-2022-EF/43.01, que especifica la ejecución del Decreto Legislativo N° 1025 en el contexto del ámbito gubernamental. Es decir, este último es la norma principal que abarca las normativas de evaluación del desempeño laboral en este sector (República del Perú, 2022).

Adicionalmente, se han introducido múltiples disposiciones legales sobre seguridad y salud en el trabajo con el fin de resguardar a los empleados y garantizar el trabajo en condiciones seguras. Seguidamente, se enlistan algunas de las

normativas legales y decretos que inspeccionan los aspectos relacionados con la seguridad y el bienestar en el entorno de trabajo en el ámbito nacional:

1. La Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, muestra aquellos criterios mínimos que permiten la prevención de peligros laborales y fomentan la seguridad y salud en el entorno de trabajo (Congreso de la República del Perú, 2011).
2. El Decreto Supremo N° 005-2012-TR, correspondiente al Reglamento de la Ley Ley N° 29783, donde establece las reglas específicas con las que se deben cumplir para ejecutar efectivamente la Ley N° 29783 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).
3. El Decreto Supremo N° 009-2005-TR, que constituye el Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo para la Construcción, delinea las normativas obligatorias en el ámbito de la construcción con el fin de asegurar el entorno de trabajo tanto saludable como seguro (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005).

Estos decretos y leyes describen de manera clara las obligaciones tanto de los trabajadores como de los empleadores en relación con la seguridad y el bienestar laboral. Asimismo, determinan las penalizaciones en caso de no cumplir con estas disposiciones. Además, dictan la responsabilidad de brindar la información adecuada de los riesgos laborales y las medidas preventivas, así como los protocolos de resguardo que tienen que seguirse de acuerdo con las directrices establecidas de seguridad y bienestar laboral.

En el contexto de esta investigación, estos lineamientos podrían ser pertinentes, dado la seguridad y el bienestar en el entorno de trabajo son aspectos esenciales y cruciales que pueden impactar el rendimiento de los trabajadores. Es por ello, que es esencial que la institución gubernamental cumpla con los requisitos básicos requeridos por la Ley N° 29783 y sus respectivas normativas para garantizar un lugar de trabajo que beneficie seguridad y la salud de sus trabajadores. Asimismo, la adhesión a estas normas puede elevar el grado de eficacia y el desempeño laboral de los trabajadores al reducir los posibles

contratiempos laborales e incentive la creación de un entorno de trabajo adecuado para su bienestar.

De acuerdo con Donald T. Campbell con su Modelo Teórico del desempeño laboral, facilita la comprensión de aquellos factores que afectan en el rendimiento laboral de los colaboradores. Se puede visualizar al desempeño en el trabajo como un pastel, compuesto por tres ingredientes principales: aptitud (que abarca las habilidades y conocimientos), motivación (que representa el entusiasmo y la energía invertida en el trabajo) y, finalmente, el resultado obtenido, que se traduce en el desempeño laboral. En caso de contar con ingredientes de alta calidad (aptitud) pero carecer de motivación, el pastel no alcanzará su sabor óptimo. De manera análoga, si existe una alta motivación, pero se carece de las habilidades necesarias, el resultado también se verá afectado. Para lograr un desempeño laboral sobresaliente, es imperativo contar con ingredientes de alta calidad y una motivación sustancial para llevar a cabo la tarea (Sari et al., 2020).

Según Aguinis & Burgi (2021) definen el rendimiento laboral como conducta observable, dirigido hacia un fin específico, que refleja la disposición y habilidad de una persona para realizar una tarea bajo condiciones favorables. Este concepto incluye la determinación, medición y administración del desempeño humano dentro de las organizaciones. La identificación se define a través del flujograma, determinando las áreas laborales susceptibles de la evaluación de desempeño. Según Bibi (2019), la configuración del desempeño se construye a partir del análisis de las posiciones de trabajo para determinar cómo se mide el desempeño en esas áreas. Las mediciones del rendimiento son una parte importante de los sistemas de calificación porque establecen cómo se comparan los resultados de un trabajador con criterios objetivos preestablecidos.

La evaluación del rendimiento laboral se refiere a la revisión sistemática, regular y formal del rendimiento actual y del potencial de crecimiento futuro de cada trabajador. Este proceso requiere el compromiso y la participación activa del empleado y su supervisor, y tiene como objetivo identificar las metas, habilidades y valores de trabajo del empleado. Se enfoca en una colaboración eficaz para la planificación, monitorización y la evolución constante (Baharin & Hanafi, 2021).

Basándonos en la teoría fundamentalmente propuesta, se plantean las siguientes subcategorías para la presente investigación:

Como primera subcategoría están las *recompensas*, que según Chiavenato (2015), son beneficios e incentivos que alguien obtiene como resultado de su desempeño y esfuerzo en su puesto de trabajo. Al respecto Alma'aita & Abdullah, (2021), sostienen que las recompensas abarcan tanto aspectos tangibles, como beneficios, salarios, promociones, bonos, económicos y otros estímulos financieros. En cambio, las recompensas intangibles incluyen elementos como el reconocimiento, la reputación, la sensación de éxito, el crecimiento profesional, la complacencia en el trabajo y un ambiente laboral favorable. Además, según la perspectiva de Tuesta et al. (2021), las recompensas guardan una estrecha relación entre la productividad y la motivación, siendo esta última una teoría destacada enfocada en la capacidad de cada empleado para obtener resultados de calidad y cantidad en un determinado tiempo. Dicha eficacia está directamente asociada al uso eficiente de los recursos, y la eficiencia en la realización adecuada de sus funciones y la capacidad de llegar a las metas en los plazos programados.

De acuerdo con Kundi et al. (2020), las retribuciones tangibles abarcan puntos específicos y cuantificables, tales como salarios, bonos, ascensos y otros estímulos financieros. Por lo tanto, las gratificaciones son con rapidez mensurables y generalmente guardan relación con el componente económico del ámbito laboral. Los colaboradores aprecian estas recompensas como una forma de retribuir a su aporte y dedicación a la compañía (Utari et al., 2021).

En contraste, las gratificaciones no tangibles resultan más desafiantes de cuantificar, pero no por ello menos significativas. Comprenden aspectos como el reconocimiento, la reputación, la sensación de logro, el desarrollo profesional, la satisfacción laboral y un entorno de trabajo agradable (Madhani, 2021). Estas recompensas son fundamentales para que los trabajadores experimenten satisfacción y motivación, dado que impactan en su salud mental, su identificación y compromiso con la entidad (Herrera, 2019).

El vínculo entre el desempeño laboral y las gratificaciones es crucial, según indican Tuesta et al. (2021). La motivación, es una teoría que influye en la gestión

del talento humano, ya que, se enfoca en la capacidad que tienen los empleados para obtener resultados de calidad en un tiempo establecido. La eficacia laboral está inherentemente vinculada a la gestión eficaz de recursos, la eficiencia en la realización de actividades y la habilidad para alcanzar metas y cumplir con los plazos programados (Damayanti et al., 2021).

La trascendencia de las recompensas radica en su capacidad para fungir como motivadores influyentes que afectan la dedicación y participación de los trabajadores en sus responsabilidades y metas profesionales. Cuando los trabajadores sienten que sus esfuerzos son reconocidos equitativamente y de manera adecuada, cabe la mayor posibilidad de que se sientan impulsados a lograr un elevado nivel de rendimiento (Manzoor et al., 2021). Esta importancia cobra especial importancia en el marco de una institución pública, donde la efectividad y eficiencia son cruciales para realizar sus obligaciones y cumplir con las expectativas de los ciudadanos. Entender el efecto de las recompensas tanto tangibles como intangibles, influye en la percepción y esfuerzo de cada uno de los trabajadores públicos permitiendo una evaluación más amplia de los factores que aportan en el rendimiento laboral en este contexto específico. Este conocimiento ofrece la oportunidad de identificar aspectos susceptibles de mejora en la gestión del talento humano y en las estrategias de incentivos en la entidad gubernamental estudiada. En consecuencia, este procedimiento puede generar buen impacto en la eficiencia y calidad de los servicios proporcionados a la población.

Como segunda subcategoría se destaca el *esfuerzo individual*, el cual, de acuerdo Chiavenato (2015), este hace referencia al grado de entrega, energía y responsabilidad que un trabajador está dispuesto a poner en el desarrollo de su labor. En el mismo orden de ideas, Stojanovic et al. (2020), señalan que la responsabilidad está ligada con la disposición de los trabajadores para realizar sus funciones con diligencia, teniendo en cuenta su rol y aceptando sus obligaciones laborales con eficiencia e integridad. Esto contribuye en la eficacia operativa y al cumplimiento de los objetivos establecidos, ya que, previene los errores y retrasos. Además, Carrera (2022), afirma que el compromiso involucra la conexión emocional y esfuerzo que le dedican los colaboradores a la ejecución de sus labores y a la entidad en conjunto, produciendo emoción, dinamismo y alineación

tanto con los principios como con las metas de la entidad. Este compromiso potencia la eficiencia, la excelencia laboral y la retención a largo plazo.

- **Responsabilidad:** En el sector gubernamental, se vincula con la disposición de los trabajadores en la ejecución de sus funciones con minuciosidad y efectividad, teniendo en cuenta su papel y cumpliendo con sus deberes de forma eficiente y ética. En el sector público, este compromiso desempeña una función crucial al prevenir errores y demoras, también asegura la calidad de los servicios públicos que se ofrecen. Por lo tanto, es esencial que los empleados del sector público comprendan la importancia de su labor en la satisfacción de las necesidades de la población y en la promoción de su bienestar (Lyra et al., 2019).
- **Compromiso:** su implicación en el sector público abarca el compromiso emocional y entrega de trabajadores en sus funciones y a la entidad en su conjunto. Los trabajadores que demuestran compromiso cuando se sienten en sintonía con los principios y metas de la organización en la que laboran, provocando entusiasmo y energía al desarrollar sus labores. La importancia de este grado de participación radica en la mejora de la eficacia y desempeño laboral en el ámbito público. Asimismo, el compromiso del personal permite su retención a largo plazo, lo cual es significativo en un ámbito en el que la continuidad y experiencia son muy valorados (Al Jabri & Ghazzawi, 2019).

En esta investigación del desempeño laboral en una institución del sector público, resulta crucial analizar el esfuerzo individual de los trabajadores. Además, la evaluación del compromiso, compromiso y eficacia operativa en el desarrollo de sus labores permitiendo reconocer las áreas de fortaleza para mejorar la gestión del talento humanos en la entidad. Asimismo, permite comprender las cualidades individuales que podrían ser afectados por factores externos, tales como, normativas de recompensas o liderazgo, esto brindará una vista general de la forma en la que se puede incentivar y optimizar dichos factores con el fin de mejorar el desempeño laboral en una entidad pública.

La tercera subcategoría son las *capacidades individuales*, las cuales, de acuerdo con Chiavenato (2015) define como las habilidades, destrezas y capacidades que un trabajador y que son pertinente para su rendimiento en una determinada área de trabajo. Autores como Riva y Fernández (2020) agregan que dichas competencias logran abarcar aspectos como la habilidad para procesar información o comunicarse efectivamente. Además, las habilidades reflejan la implementación concreta y práctica de dichas competencias en el entorno laboral. Al considerar una competencia como la capacidad para realizar el análisis de datos, entonces la habilidad que tiene relación con esto sería la capacidad de aplicar un software para que el análisis sea más preciso. El desarrollo de estas habilidades tiene la posibilidad de seguir un proceso que engloba la capacitación, práctica y retroalimentación, contribuyendo en la potenciación del desempeño de los empleados en el desarrollo de sus labores y al ajustarse a los cambios en la entidad.

El avance y el fortalecimiento de habilidades y aptitudes en el sector público son procesos cruciales para la eficacia y la flexibilidad continua a este entorno de cambio constante. Dichos procesos son esenciales para asegurar que los trabajadores cuenten con la preparación y equipos necesarios para que puedan desarrollar sus labores eficazmente en una entidad pública. En este contexto, la ampliación de habilidades se convierte en un recurso crucial para impulsar la eficacia en la operación y la excelencia en la prestación de servicios en el ámbito gubernamental.

La dedicación de recursos y asignación de recursos para la gestión del talento humano son de suma importancia. Puesto que, la gestión del talento humano en el sector de la administración pública hace referencia a la aplicación de estrategias y tácticas que se emplean con la finalidad de atraer, fortalecer y retener a trabajadores altamente competentes y responsables en las entidades públicas. Este juega un rol esencial para mejorar la gestión pública y el rendimiento laboral, puesto que, el trabajador capacitado, competente y motivado puede incentivar la eficacia, eficiencia, así como el fortalecimiento de los servicios y la implementación de innovaciones en entidades públicas. Al utilizar los recursos en capacitación, liderazgo y gestión efectiva del talento humano, las entidades públicas podrían adecuarse al cambio constante de las demandas, lograr cumplir con las

expectativas y satisfacción de las necesidades de la comunidad y tener un rendimiento laboral más eficaz y beneficioso para la población en general (Jara et al., 2018)

El proceso para fortalecer las capacidades en el ámbito público puede enfocarse en varios ángulos, pero comúnmente implica tres componentes que se interrelacionan:

- **Formación y Educación Continua:** En esta fase se proporciona a los trabajadores las facilidades de educación y capacitación constante, crucial para que estén actualizados y puedan obtener mayores conocimientos y habilidades. Esto podría incluir programas específicos de capacitación tales como, cursos, talleres, seminarios siempre y cuando estos tengan relación con los requerimientos de las entidades gubernamentales y las expectativas de los habitantes (Catalano, 2018).
- **Práctica y Aplicación:** El conocimiento se afianza a través de la práctica y la aplicación de conocimientos en un entorno laboral real. Es fundamental que a los empleados se les proporcione la oportunidad de utilizar los conocimientos obtenidos a través de la práctica en su ámbito laboral. Ya que, la práctica contribuye en la adquisición de experiencia y habilidades prácticas necesarias para un efectivo rendimiento en su trabajo (Estrada, 2019).
- **Retroalimentación y Evaluación:** Es de suma importancia contar con una retroalimentación constante para verificar el avance y la eficacia del desarrollo de habilidades. Los trabajadores deben recibir comentarios constructivos sobre su desempeño y la aplicación de las capacidades y habilidades adquiridas. Esta retroalimentación facilita poder identificar las áreas para mejorar y la adaptación continua de las estrategias de desarrollo de competencias (Carrillo y Guevara, 2019).

En este estudio del desempeño laboral en una entidad pública, se considera crucial entender las capacidades de cada uno de los trabajadores. Examinar la importancia de las competencias y destrezas particulares en el desempeño de las funciones gubernamentales posibilita la identificación de áreas que requieren

desarrollo y capacitación, con el fin de potenciar la eficacia en funciones laborales esenciales. Asimismo, analizar la aplicabilidad de estas habilidades individuales en el ámbito de las normativas públicas y la toma de decisiones ofrece una visión más completa de cómo competencias impactan en el rendimiento laboral dentro del sector gubernamental y contribuyen al cumplimiento de objetivos y metas en la entidad.

La cuarta subcategoría es la *percepción*. De acuerdo con Chiavenato (2015), en varios fragmentos de su obra, se destaca que los trabajadores y supervisores observan o valoran el desempeño laboral de un individuo. Estas apreciaciones guardan relación con el grado de satisfacción en el trabajo, con el análisis de logros, la retroalimentación y la apreciación del aporte de un trabajador para lograr alcanzar éxito organizacional. En otras palabras, se puede entender que, las personas ejecutan un trabajo excepcional en muchas ocasiones motivadas por el reconocimiento. En la primera subdivisión se alude a las recompensas, y, utilizando ese ejemplo, si se plantea a los trabajadores de una empresa que se premiará al mejor trabajador sin especificar la naturaleza del premio, ya sea tangible o intangible, el valor que ellos asignan a la recompensa los estimula a tener un mejor desempeño. Bayser (2022), describe que la motivación constituye al grupo de razones o estímulos que incentivan a alguien a realizar acciones, perseguir un objetivo o cumplir con una labor determinada. Es decir, es la fuerza o estímulo que impulsa a alguien a adoptar ciertos comportamientos. La motivación puede ser de dos formas; intrínseca porque deriva de deseos, intereses o valores personales y extrínseca porque se origina por las recompensas externas o presiones sociales.

Indudablemente, la apreciación constituye una subdivisión esencial en nuestra investigación de los elementos que afectan el desempeño en una institución gubernamental. Torres (2019) afirma que, en el ámbito laboral, las percepciones que los empleados tienen sobre sus labores y su entorno inciden directamente en su grado de compromiso y rendimiento en la realización de sus funciones. En el ámbito público, esto se refleja en la forma en que los trabajadores valoran la importancia y significado de sus labores, así como en su percepción del respaldo proporcionado por la entidad y la sociedad.

La relevancia de abordar la percepción en el ámbito del sector público reside en como las apreciaciones y estimaciones de los colaboradores podrían impactar considerablemente en su grado de satisfacción laboral, afectando así su entusiasmo, responsabilidad y rendimiento en la entidad pública. Si los trabajadores mantienen una buena percepción de sus roles y contribuciones, es más probable que se sientan apreciados y comprometidos con los objetivos organizativos. Por el contrario, si tiene percepciones negativas podría desencadenar desmotivación y bajo rendimiento, con consecuencias adversas para la calidad de los servicios públicos (Cantú et al., 2023).

Para esta investigación, es esencial evaluar el impacto de las percepciones de los trabajadores en una institución gubernamental y cómo se vinculan con elementos como la satisfacción laboral, el entusiasmo y el rendimiento laboral. Esto resulta fundamental al entender la forma de optimizar la gestión del talento humano y las directrices de una entidad pública. Al reconocer las áreas de mejora de las percepciones, se puede proporcionar recomendaciones concretas para la entidad, con el fin de establecer un entorno laboral agradable y entusiasta que fomente la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos. Además, al considerar el impacto de las percepciones en el desempeño, se puede aportar en la toma de decisiones fundamentadas que maximicen la influencia de la entidad en la sociedad a la que sirve e incentivar un gobierno más eficiente y sobre todo concientizado.

Finalmente, en las definiciones de términos, se tiene a los conceptos relacionados con el desempeño laboral, entre estos están: las recompensas tangibles que se refieren a aquellos beneficios y premios tangibles que se le brinda a un trabajador por su buen rendimiento laboral, dichas recompensas pueden ser, salarios, bonos u otros estímulos netamente financieros; por otro lado, aquellas recompensas intangibles son aquellas que no son materiales y que han sido obtenidas por el trabajo, tales como: un grato ambiente laboral, reconocimiento y satisfacción (Herrera, 2019). Asimismo, las recompensas financieras son aquellas que son de carácter económico, tales como: bonos de desempeño, aumento de salario (Carrillo y Guevara, 2019). Por otro lado, los reconocimientos en público engloban elogios o reconocimientos por logros y por aportes significativos en su área laboral (Herrera, 2019). Entre los beneficios se tiene a los seguros, vacaciones

pagadas y otros (Bautista et al., 2020). La dedicación hace referencia al grado de compromiso y esmero de un trabajador en la realización de sus actividades dentro de su centro de labores (Vásquez et al., 2021). El compromiso es el nivel de implicancia, entrega y aporte de un trabajador para que se logre el cumplimiento de los objetivos de su respectiva área de trabajo. (Stojanovic et al., 2020).

La motivación es aquel estímulo interno y la energía que un trabajador necesita para lograr realizar efectivamente sus labores (Bayser, 2022). La responsabilidad consiste en la voluntad que le pone un empleado en la realización de sus labores considerando las normas y políticas (Lyra et al., 2019). La autodisciplina es la capacidad de los empleados para disciplinarse y poder cumplir con las funciones que se les otorga y para tener buen rendimiento (Cárdenas, 2021). Las habilidades técnicas son las aptitudes y conocimientos que son necesarios que tenga un trabajador para que cumpla con sus funciones (Riva y Fernández, 2020). Las competencias son las capacidades y habilidades que un profesional debe poseer para el desarrollo de sus labores en su centro de trabajo, las aptitudes son aquellas características personales y las habilidades interpersonales en su centro de trabajo, este último está conformado por la comunicación efectiva y el liderazgo (Riva y Fernández, 2020). La experiencia es aquella que se obtiene a lo largo del tiempo al aplicar el conocimiento que ha ido adquiriendo paulatinamente, lo cual contribuye en la eficiencia de su labor (Gálvez et al., 2021). La resolución de problemas es la capacidad que tiene un trabajador para resolver y afrontar los desafíos y dificultades de manera efectiva y creativa en su centro de labores (Gálvez et al., 2021). La evaluación de supervisores es la calificación y percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los superiores (Carrillo y Guevara, 2019). La satisfacción de los trabajadores consiste en el grado de percepción general de los mismos en su ambiente laboral y experiencia en la entidad en la que labora (Stojanovic et al., 2020). La contribución al éxito es como el trabajador percibe que sus esfuerzos portan en el cumplimiento y logro de los objetivos dentro de la entidad (Calderón et al., 2023). La retroalimentación hace referencia a aquellos comentarios y opiniones positivos que los superiores y colegas hacen llegar al trabajador según su desempeño laboral (Calderón et al., 2023). El ambiente laboral es el grado de percepción del trato que

se brindan entre compañeros de trabajo, este abarca las experiencias de los trabajadores en las relaciones interpersonales, la cultura, el clima y su influencia en el rendimiento laboral de las entidades públicas (Catalano, 2018).

En este sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), sostiene que en la relación con la entidad gubernamental objeto de análisis, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), operando bajo la Presidencia del Consejo de Ministros, tiene como propósito gestionar de manera eficaz los recursos humanos al servicio del Perú. Fue creada en 2008 en el mes de junio, su fundación está enmarcada en la iniciativa de lograr incentivar la gestión pública con la finalidad de que el Estado brinde servicios de calidad a la sociedad.

Las obligaciones de SERVIR son la formulación y promoción tanto de políticas como normativas que se apliquen en administración de recursos humanos, la ejecución del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) y el Régimen del Servicio Civil (RSC), la formación y certificación de trabajadores públicos y administradores del talento humano, así como también la gestión de registros y tribunales relacionados con el servicio civil. Además, SERVIR realiza censos y diagnósticos con el fin de establecer la situación de los recursos humanos en el ámbito estatal y poder dar orientación y asistencia técnica a las entidades gubernamentales y habitantes. Es importante destacar que, de manera voluntaria, esta institución colaboró con la población peruana durante la crisis desencadenada por la pandemia de COVID-19.

La unidad ejecutora en estudio se encuentra en la actualidad implementando la evaluación de desempeño laboral a sus colaboradores a través de la oficina de Recursos Humanos, la misma que es supervisada por SERVIR, esta implementación permitirá a la entidad pública revisar y analizar las evidencias documentales y testimoniales recolectadas e incorporadas en sistemas de gestión interna reportar por periodos los avances y avances de metas y funciones de cada trabajador de acuerdo al Plan operativo institucional.

Así mismo, dicha implementación permitirá evaluar el rendimiento a corto plazo de los funcionarios que conforman la unidad ejecutora, este mecanismo de evaluación permitirá también hacer seguimiento a los trabajadores que no logren

con la meta trazada con el objetivo de retroalimentar la evaluación para la toma de decisiones y alcance de la meta institucional.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

En la presente investigación se aplicó un enfoque de tipo aplicada y cualitativa de investigación, con el propósito de abordar adecuadamente la problemática planteada sobre el desempeño laboral en una institución pública, dada su capacidad para explorar en profundidad su complejidad. De acuerdo con CONCYTEC (2018), la investigación aplicada permitió examinar específicamente la experiencia y percepción de los trabajadores y de aquellos elementos que afectan en su rendimiento en su ámbito laboral. Asimismo, ajustar los enfoques y procedimientos de investigación a la complejidad inherente de la situación, lo cual es crucial al tener en cuenta la cultura organizacional, las políticas internas y la estructura organizacional al analizar los elementos que afectan el rendimiento laboral.

Asimismo, esta investigación ha sido de tipo cualitativa, ya que se centró en la comprensión profunda y contextualizada de los factores subyacentes que afectan el rendimiento laboral en una institución gubernamental, el énfasis recae en las experiencias de calidad y percepciones de los trabajadores, en contraste con una medición puramente cuantitativa de variables (Timans et al., 2019).

3.1.2. Diseño de investigación

En esta investigación se utilizó el diseño de estudio de caso, el cual agilizó el análisis exhaustivo del fenómeno o evento que se presenta en la problemática investigada. Es por ello, que el enfoque utilizado tuvo como realizar un entendimiento profundo sobre la complejidad y particularidad de un caso en específico relacionado al tema de estudio; un estudio de caso permite la exploración profunda de aquellos factores que afectan y proporcionan un marco sólido para el análisis adecuado de la forma en la que actúan las variables en una determinada situación (Hernández y Mendoza, 2018).

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

En este estudio se presentaron categorías de estudio que son primordiales para el análisis de la variable desempeño laboral y que tienen un rol crucial en la entidad y en el análisis de los diversos factores y dimensiones del evento estudiado (Patel & Patel, 2019). Dichas categorías, forman parte de los marcos conceptuales que facilitan la clasificación y estructuración de los datos obtenidos, lo cual permite una mejor interpretación y escrutinio detallado de la información. Además, al realizar categorías tanto sólidas como relevantes permite separar el fenómeno en sus principales factores, apoyándolo con una sólida base en la investigación cualitativa y generando una mayor comprensión. ([Anexo1](#)).

Tabla 1
Tabla de categorización

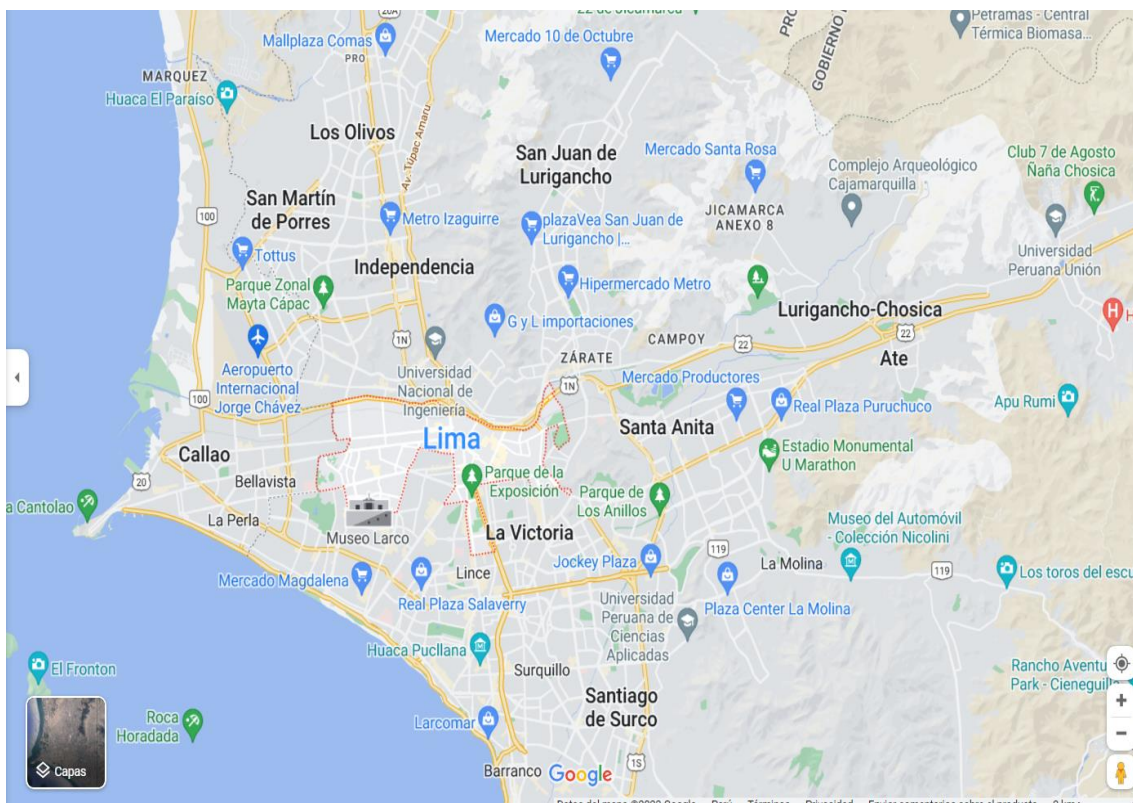
Categoría	Subcategorías	Códigos
Desempeño Laboral	Recompensas	C1
		C2
		C3
		C4
		C5
	Esfuerzo individual	C6
		C7
		C8
		C9
		C10
	Capacidades individuales	C11
		C12
		C13
		C14
		C15
	Percepción	C16
		C17
		C18
		C19
		C20

Nota. Elaboración propia, además, los códigos desglosados están presentados en el ([Anexo 1](#)).

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio de esta investigación estuvo conformado por una unidad ejecutora ubicada en el distrito de Lima, la cual tiene como finalidad institucional brindar una adecuada preparación, reacción y recuperación en caso de desastres naturales, con la finalidad de realizar la gestión de riesgos en la población de todo el país, dicha entidad tiene su sede central localizada en Lima - Perú, dónde realiza sus operaciones administrativas que mejoran el desarrollo de sus actividades en sus sedes descentralizadas.

Figura 1
Ciudad de Lima (Google Maps)



Nota. La imagen presenta la zona geográfica de Lima. De "Lima", por Google Maps, 2023 (<https://lnnk.in/ehi9>).

3.4. Participantes

En esta investigación se contó con 20 trabajadores como participantes trabajadores de diferentes áreas relacionadas con la administración, entre ellas: tesorería, contabilidad, logística, OGTIC y recursos humanos. Dicha elección tuvo como finalidad obtener un amplio y completo entendimiento del desempeño

laboral y de sus elementos dentro de una entidad gubernamental, teniendo la facilidad de observar cómo se muestra este evento en concordancia a la problemática establecida.

Tabla 2

Cantidad de participantes involucrados por área

Área involucrada	Cantidad
RR HH.	2
Oficina de contabilidad	6
Oficina de Tesorería	7
Oficina de Logística	4
Oficina General de Administración	1
Total	20

Nota. Elaboración propia.

Para la muestra se aplicó el método de muestreo no probabilístico intencional debido a que se seleccionaron los elementos sin una guía probabilística, sino por la consideración intrínseca a las partes específicas del curso de este estudio. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este enfoque difiere de los métodos de muestreo probabilístico, porque no se guía de una metodología mecánica que aplica fórmulas probabilísticas, por el contrario, se opta en la toma de decisiones deliberadas por el investigador, seleccionando criterios particulares e importantes para lograr cumplir con el objetivo general de esta investigación. Es decir, las muestras que se han obtenido van de la mano con criterios específicos y a la orientación de este estudio, lo cual asegura la representación de los participantes en base a los objetivos y alcance del estudio.

Como criterios de inclusión utilizados en la selección de la muestra están los participantes que posean las habilidades y funciones de un jefe de área, especialistas y analistas encargados de optimizar las operaciones de la entidad en calidad de empleados de la planta administrativa, así como técnicos en administración.

Asimismo, como criterios de exclusión se aplicó a los que no desempeñan funciones en áreas relacionadas a la administración, como los encargados de la limpieza, seguridad y colaboradores de servicios generales encargados de labores específicas como fontanería, mantenimiento y electricidad, entre otras.

3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica de estudio cualitativo utilizado fue la entrevista semiestructura, la cual permite obtener información minuciosa de los participantes, en comparación con la entrevista estructurada, donde ya las preguntas están establecidas y tienen un orden determinado para todos los participantes, en cambio en la semiestructurada solo se formulan preguntas que sirven como guía (Taherdoost, 2021).

Dicha técnica es relevante en este tipo de investigación, ya que hace posible obtener un entendimiento más integral y profundo de experiencias, percepciones y opiniones de los entrevistados. Además, los investigadores tienen la posibilidad de ahondar en las áreas de su interés, explorar perspectivas de cada uno de los participantes y permitir que estos se puedan expresar libremente. También, el instrumento empleado fue el guión con preguntas semiestructuradas lo que facilitó la adaptación del enfoque según el contexto y la dinámica de cada entrevista, este enfoque es beneficio al investigar un evento complejo como lo es el desempeño en una entidad gubernamental, donde las experiencias pueden variar significativamente dependiendo del trabajador (Hernández y Mendoza, 2018). ([Anexo 2](#)).

Por lo tanto, el guión que fue elaborado con preguntas semiestructuradas con 20 preguntas que corresponden 20 códigos anteriormente analizados en la matriz de categorización ([Anexo 1](#)), posteriormente se validó el instrumento del recojo de datos a través del juicio de expertos ([Anexo 4](#)).

3.6. Procedimientos

Los métodos empleados en este estudio se han realizado de acuerdo con una secuencia de pasos rigurosos con el fin de garantizar que la obtención de datos

y su análisis sean de calidad. En primer lugar, se llevó a cabo un examen exhaustivo de las teorías revisadas sobre el desempeño laboral en entidades del estado, este proceso tuvo como finalidad tener una base sólida de conocimientos para poder entender las tendencias y antecedentes en este ámbito.

Después, se definió y eligió la población de estudio, para ello se aplicaron criterios específicos de inclusión, tales como, trabajadores que tienen experiencia en diferentes niveles y puestos en una institución pública. Luego se realizó la obtención del consentimiento de cada uno de los participantes.

Posteriormente, en el capítulo de resultados se obtuvo análisis descriptivos e inferenciales, con la ayuda del software Atlas Ti, especializado en estudios cualitativos, se realizó un análisis de la entrevista a profundidad en la que se codificó cada una de las respuestas recogidas en la entrevista.

De los resultados descriptivos se obtuvo una tabla de enraizamiento en la que se reflejó las frecuencias y densidad de cada uno de los códigos, en los que se determinó 20 códigos a priori y 32 posteriori, de los que, al someternos a un análisis de co-ocurrencias, fueron hallados 5 coeficientes co-ocurrentes con un valor mayor a 0.50 confirmando así las 4 sub categorías planteadas por la teoría, así mismo se analizó una lluvia de palabras que describen de forma sencilla la categoría en estudio.

De los resultados inferenciales se obtuvo los análisis de los códigos con asociación directa, los cuales además se ilustraron en redes semánticas que facilitaron su comprensión y que a su vez comprobaron cada una de las sub categorías propuestas en este estudio.

Finalmente se elaboró una red final general que ayuda a sintetizar los factores del desempeño laboral comprendido por los códigos con más co-ocurrencias y así hacer posible la discusión de los resultados con las investigaciones previas, la elaboración de conclusiones y por supuesto, brindar recomendaciones precisas.

3.7. Rigor científico

La rigurosidad científica ha sido un pilar esencial en este estudio sobre el rendimiento laboral en una institución gubernamental, que se ha mantenido con cuidado a lo largo de toda la investigación. Empezando por la cuidadosa elección de participantes, se logró establecer criterios de inclusión específicos que garantizaron representatividad de la muestra y asegurando la relevancia de la información obtenida (Hernández y Mendoza, 2018).

Durante la investigación, se mantuvo un enfoque ético que incluyó la obtención del consentimiento informado de cada uno de los entrevistados, luego se planteó aplicar la ética en la realización del guión de la entrevista con el fin de obtener información detallada. El procesamiento de información y su análisis se hizo de forma rigurosa revisando las teorías que la sustentan teniendo un registro que contenga los detalles de cada proceso para asegurar tanto la transparencia y replicabilidad. Además, se fortaleció su relevancia con la discusión crítica de los resultados ([Anexo 3](#)).

3.8. Método de análisis de datos

Esta investigación que analiza el desempeño laboral en una unidad ejecutora aplicó un enfoque de investigación cualitativo con el fin de procesar la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas. El análisis comenzó con la transcripción de cada una de las entrevistas que se realizaron, para su posterior revisión cuidadosa para tener una noción del contenido. Luego, se seleccionó y utilizó los códigos adecuados. Se buscó alcanzar la saturación teórica como criterio para determinar la cantidad que se ha logrado en la comprensión minuciosa y detallada del evento de estudio. Al triangular los datos se logró fortalecer la confiabilidad y validez de los resultados puesto que se llegó a comparar y contrastar lo obtenido de diferentes entrevistas. Finalmente, al procesar la información aplicando la herramienta de software Atlas. Ti permitió la adecuada organización y codificación de cada dato detallado recolectado de las entrevistas realizadas en el formato cualitativo, esto facilitó la exploración más clara y específica de cada uno de los patrones y de los temas emergentes de desempeño laboral en una unidad ejecutora.

La técnica aplicada en la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada a través de un guión, en el cual se establecieron preguntas que abordaron temas relevantes y que facilitó la flexibilidad de poder obtener información detallada de aspectos específicos emergentes al realizar la entrevista a cada uno de los participantes frente al caso de estudio.

Después de la recopilación de datos, se transcribió cada una de las entrevistas codificándose para detectar patrones, temas y tendencias para ello se usó el software de análisis cualitativo llamado Atlas ti que facilitó la organización y categorización de la información.

Por último, se realizó un análisis exhaustivo de los resultados, lo cual permitió la obtención de las conclusiones y nuevos conocimientos sobre aquellos factores que influyen en el desempeño laboral en una unidad ejecutora. Los hallazgos se presentaron de forma coherente y precisa en la tesis respaldada por autores investigaciones previas y ejemplos, además de discutirse con las teorías investigadas.

3.9. Aspectos éticos

En base a la ética en la investigación científica, es importante que el procedimiento realizado en esta investigación se base en sólidos principios éticos. En ese contexto, los investigadores cuentan con responsabilidades que están en la obligación de cumplir de forma rigurosa para evitar omisiones, negligencia o incluso fraude (Viorato y Reyes 2019). Por lo tanto, Se espera que todo el proceso se fundamenta en los valores, el comportamiento y la honestidad de cada investigador son fundamentales, ya que deben realizar sus estudios con integridad, buena voluntad y veracidad.

Por otro lado, Lal & Sharma (2023), señalan que un inadecuado comportamiento en el proceso de desarrollo de esta investigación puede evidenciarse de diferentes formas, tales como errores en las citas, cambio en las fuentes, obtención sesgada de información e incluso fraude. Asimismo, las dificultades que tienen relación con la propiedad intelectual, la autoría, el

autoplagio, plagio, como la producción científica podrían llegar a perjudicar la imagen de la investigación y tener consecuencias legales.

En el mismo contexto, esta investigación abarcó tres aspectos esenciales con el fin de asegurar la integridad ética en el proceso de estudio. Primero, se realizó la notificación e información obteniéndose los consentimientos de los participantes, a los cuales se les detalló el objetivo y la metodología de esta investigación. Segundo, se procedió a evaluar la originalidad del trabajo, con un porcentaje de similitud que no supera el 15% lo cual está dentro de los parámetros establecidos y no supera los límites mínimos aceptables. Finalmente, la credibilidad del instrumento de recopilación de datos se vio reforzada al someter la entrevista semiestructurada a una validación realizada a cabo por un experto externo.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este segmento, se ha detallado minuciosamente el desglose de las respuestas derivadas de la entrevista semiestructurada. Dichos resultados de naturaleza cualitativa han sido sometidos a un proceso de codificación con el propósito de allanar en la comprensión de los elementos que influyen y que son determinantes en el desempeño laboral dentro de la unidad ejecutora objeto de análisis.

Se han empleado tácticas para codificar, categorizar y sintetizar con el fin de analizar las co-ocurrencias recurrentes que emergen de la entrevista a profundidad realizada a los colaboradores y funcionarios de la mencionada entidad. Este análisis descriptivo ha fungido como cimiento esencial para adquirir una comprensión sólida de los elementos que pueden ejercer cierto tipo de influencia en el desempeño laboral dentro del entorno investigado en la unidad ejecutora, proporcionando así el fundamento sobre el cual se erigirá futuros análisis e investigaciones. Este apartado ofrece una perspectiva panorámica de la fase analítica, sentando las bases para la exposición de los descubrimientos y conclusiones que se han sido desplegados a lo largo del transcurso de la indagación.

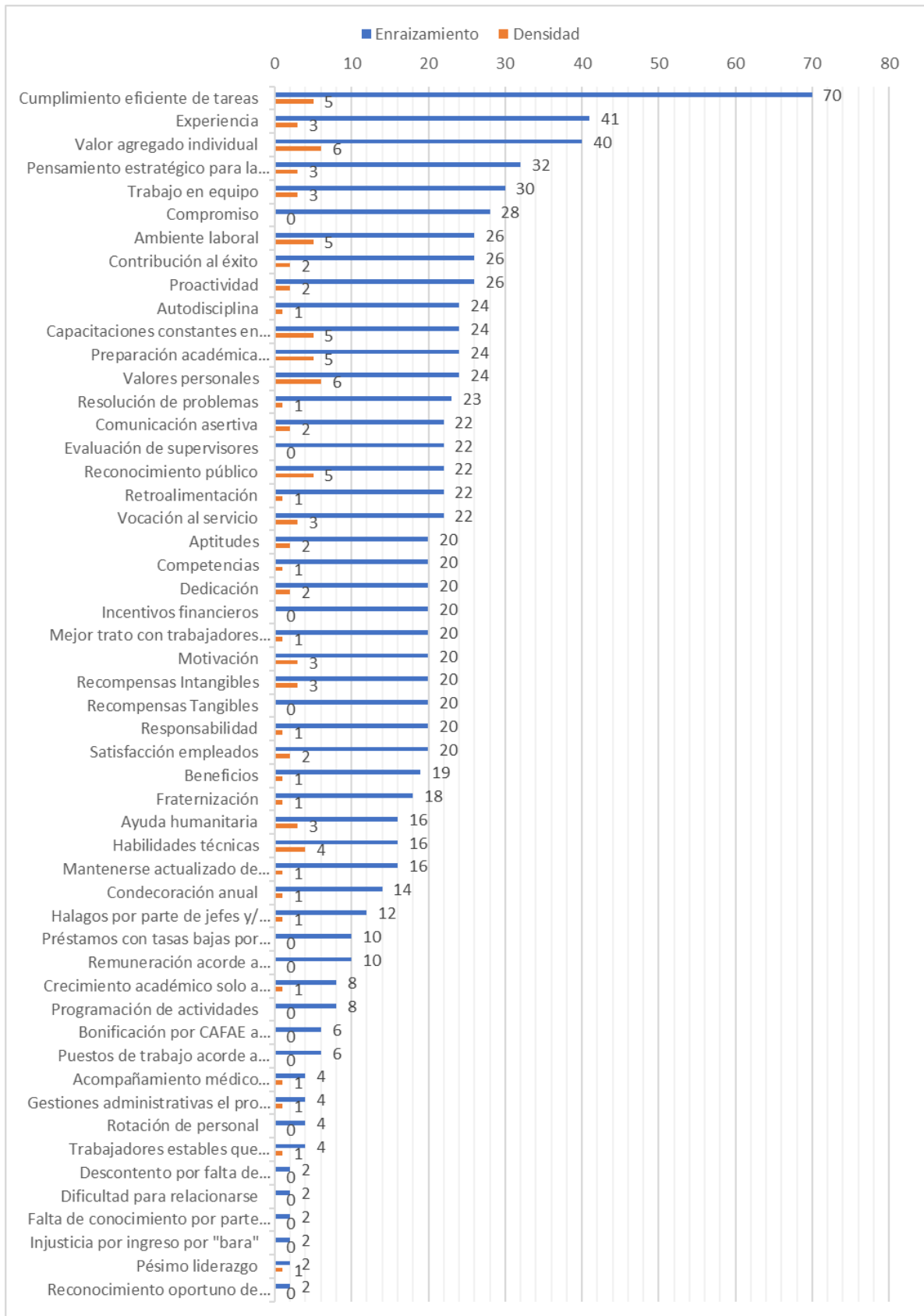
Análisis descriptivo de datos

La metodología del enraizamiento de códigos se emplea principalmente en investigaciones cualitativas, donde el propósito principal consiste en etiquetar frases, oraciones o párrafos considerados clave para la investigación. Este proceso, conocido como codificación, implica asignar etiquetas a elementos significativos. Posteriormente, se analiza la frecuencia de cada etiqueta asignada, es decir, la ocurrencia de cada código en el conjunto de datos. Este procedimiento se denomina enraizamiento y contribuye a revelar patrones y temas emergentes en el contexto de estudio.

Resultado descriptivo

Figura 2

Nivele del enraizamiento y la densidad de cada código asignado



Nota. En su totalidad, se pudo identificar un conjunto de 52 códigos relevantes, los cuales proporcionan de manera significativa una visión integral de la entidad pública. A través de estos códigos, se ha logrado obtener una panorámica sumamente detallada en torno a las perspectivas, conductas y percepciones de todos los participantes en el estudio se han examinado minuciosamente, destacándose ciertos códigos que se manifiestan con mayor frecuencia. Estos incluyen el cumplimiento eficiente de tareas (70 menciones), la experiencia (41 menciones), el aporte de valor individual (40 menciones), el pensamiento estratégico en la toma de decisiones (32 menciones) y el trabajo en equipo (30 menciones). Asimismo, para una comprensión más práctica, se han identificado los códigos con mayor densidad, entre los que se encuentran el aporte de valor individual (6 menciones), los valores personales (6 menciones), el cumplimiento eficiente de tareas (5 menciones), el ambiente laboral (5 menciones), la participación en capacitaciones constantes y programas especializados (5 menciones) y el reconocimiento público (5 menciones). Asimismo, los códigos están presentados de manera más detallada en el [anexo 6](#).

Figura 3
Lluvia de palabras



Nota. Hay evidencia de términos que se han encontrado recurrentes en la entrevista llevada a cabo, y de manera fortuita, algunas de estas palabras hacen alusión directa a los códigos contemplados en la presente investigación. Entre estas se encuentran, por ejemplo, dedicación, retroalimentación, reconocimiento, experiencia, compromiso, conocimiento, autodisciplina y recompensas. Cabe destacar que cada una de estas expresiones denota una significativa relevancia y suficiencia en cuanto a los factores que ejercen influencia sobre el desempeño laboral.

Resultados inferenciales

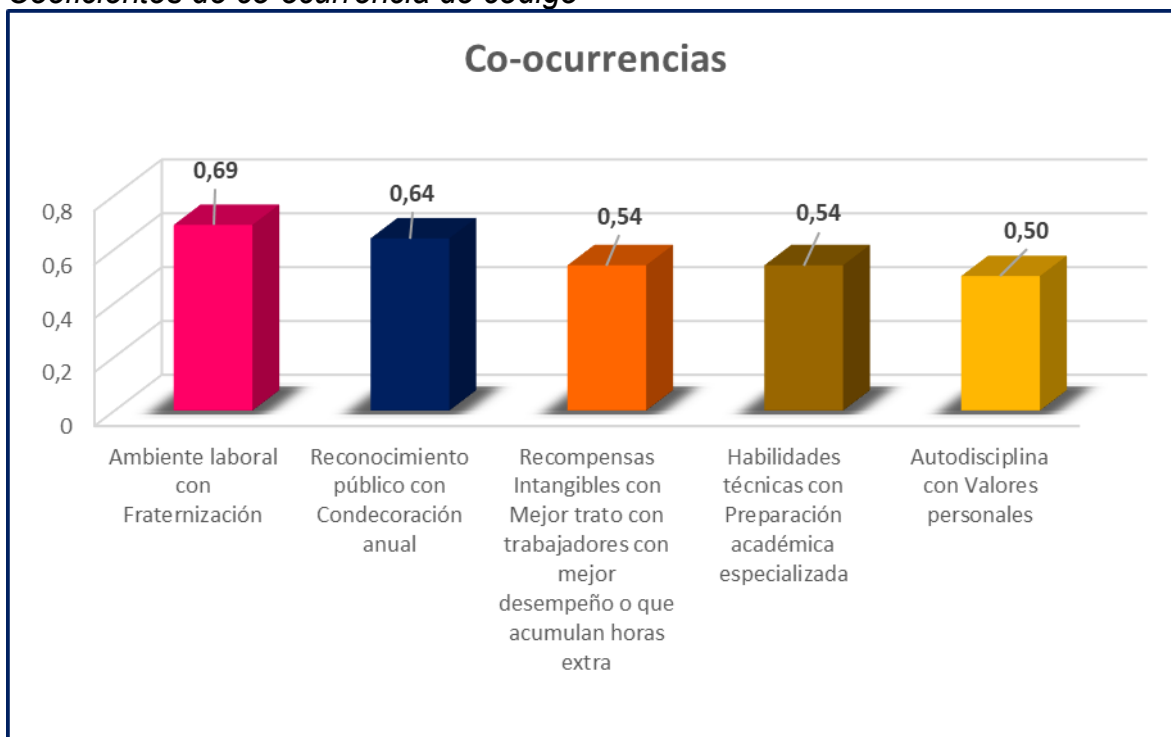
Tabla 3

Tabla de co-ocurrencia de código

Códigos	co-ocurrencias
C20 con Fraternalización	0,69
C4 con Condecoración anual	0,64
C2 con Mejor trato con trabajadores con mejor desempeño o que acumulan horas extra	0,54
C11 con Preparación académica especializada	0,54
C10 con Valores personales	0,50

Nota. En la tabla 4 se exhiben las coocurrencias encontradas, las cuales asocia a 10 códigos, 5 a priori y 5 posteriori, han manifestado un grado destacado de asociación o densidad entre los mismos, tanto a priori como posteriori, superando el umbral de 0.50. El coeficiente de coocurrencia más pronunciado corresponde a la relación entre el Ambiente laboral y la Fraternalización, alcanzando un valor de 0.69. Seguidamente, se destaca la asociación entre el Reconocimiento público y la Condecoración anual, registrando un coeficiente de coocurrencia de 0.64. Asimismo, las Recompensas Intangibles presentan una coocurrencia significativa con un Mejor trato a trabajadores de alto desempeño o aquellos que laburan acumulando horas extra, alcanzando un valor de 0.54. La penúltima co-ocurrencia identificada vincula la Habilidad técnica con el preparamiento académico especializado, registrando un coeficiente de coocurrencia de 0.54. Finalmente, la Autodisciplina muestra una relación destacada con los Valores personales, obteniendo un coeficiente de coocurrencia de 0.50.

Figura 4
Coeficientes de co-ocurrencia de código



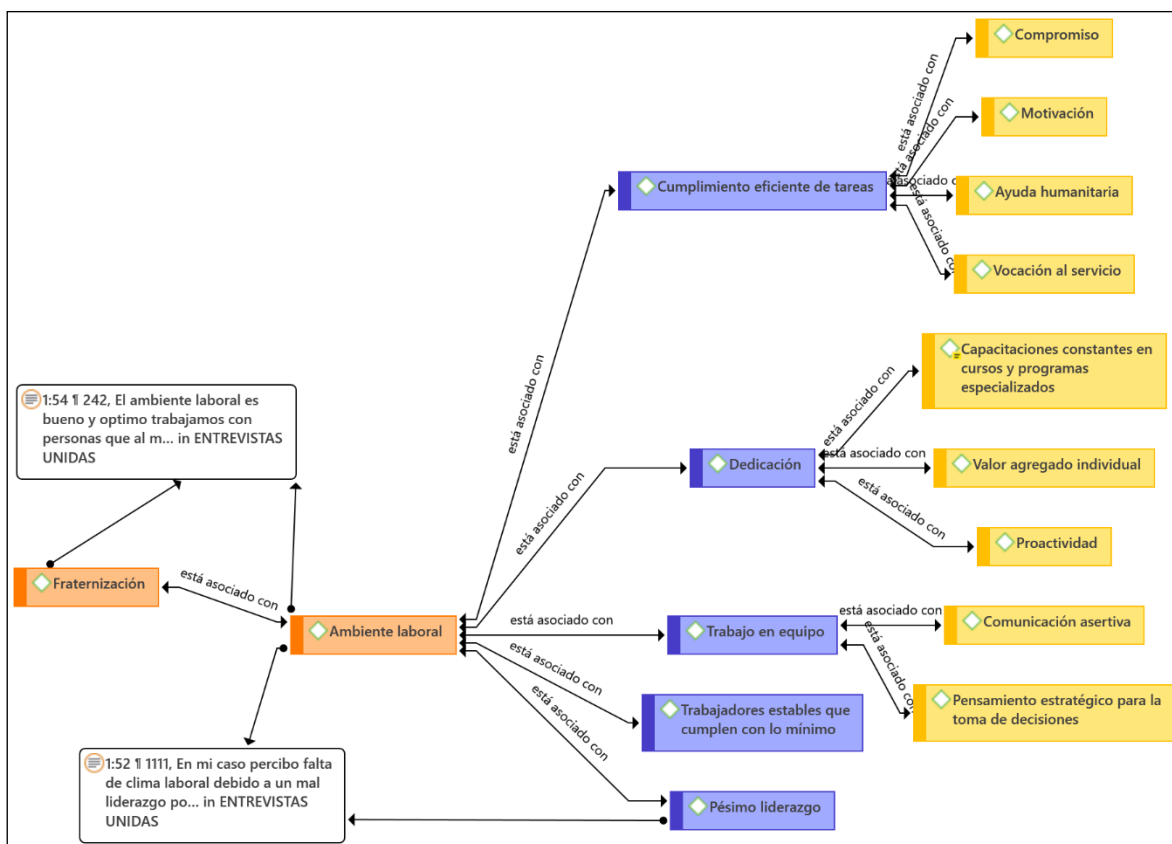
Nota. En esta figura 4, se ha presentado de manera visual, las asociaciones encontradas denominadas co-ocurrencias cuyos valores oscilan entre 0.69 y 0.50, dichas co-ocurrencias, las cuales fueron elegidas gracias a que su nivel de coeficiente es mayor a 0.50, fueron 5 y cada una de ellas ha conformado alguna sub categoría planteada en este estudio. La primera relación co-ocurrente relacionó al clima laboral con la fraternización, con un valor de 0.69, resultó interesante dicha asociación ya que se evidenció cómo es que las percepciones de como los colaboradores desde su punto de vista consideran acciones poco éticas o que simplemente no les agrada de la compañía y deciden atentar contra la fraternidad que existe haciendo pesado el ambiente laboral y creando conflictos internos, confirmando la sub-categoría “Percepción”. El segundo coeficiente co-ocurrente fue de 0.64 y este relaciona al reconocimiento público con las condecoraciones anuales, confirmando la sub-categoría de “Recompensa” dado que muchos trabajadores, a pesar de tener vocación al servicio, es verdad que en el fondo buscan un poco de reconocimiento público por su esfuerzo alegando que es una motivación muy alta. El tercer coeficiente co-ocurrente fue de 0.54 y asocia a la recompensa intangible con un trato mejor a algunos colaboradores con desempeño notable y/o que laburan acumulando horas extra y es que, en la entrevista, algunos

colaboradores se habían quejado porque las recompensas que brinda la unidad ejecutora no era para todos, sino que solo a los más destacados eran los que gozaban de beneficios como un mejor trato, tolerancia de tardanzas y demás, lo que confirma nuevamente la sub-categoría de “Recompensa”. El cuarto coeficiente de co-ocurrencia fue de 0.54 y relacionó a la habilidad técnica con el preparamiento académico especializado, se mencionó en las entrevistas que los que más grado académico poseen, más ganan, por lo que aquellas personas representaban ser además un valor agregado a la entidad por lo que, en muchos casos, los altos cargos representaban confianza, de esta manera se confirma que la sub-categoría “Capacidades individuales” es un notable factor del desempeño laboral. Por último, el quinto coeficiente fue de 0.50 y relacionó a la disciplina con los valores de cada individuo, esta asociación indicó que los participantes consideran a la sub-categoría “Esfuerzo individual” como un factor clave en el desempeño en el trabajo, las percepciones obtenidas apuntan a que los trabajadores con una voluntad fuerte, que practican la autodisciplina y que además tienen valores, como el respeto y la comunicación asertiva, son más eficientes.

Redes semánticas

Figura 5

Red semántica: Clima laboral con interacción fraternal.

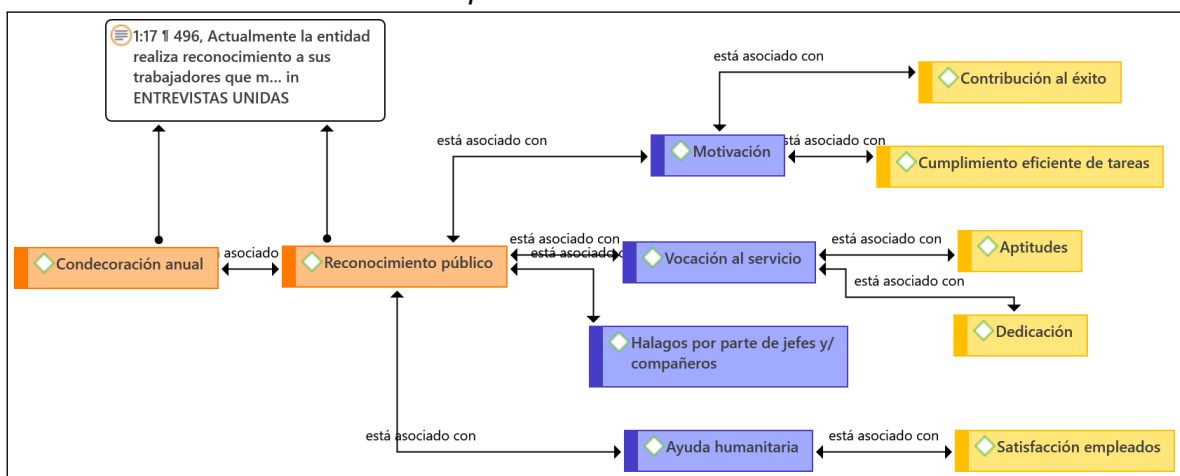


Nota. La representación gráfica destaca la máxima co-ocurrencia observada, alcanzando un valor de 0.69, la cual se vincula con la relación entre el Ambiente laboral y la Fraternización. Los factores co-ocurrentes identificados abarcan elementos como el cumplimiento eficiente de tareas, la dedicación, el trabajo en equipo, la estabilidad laboral de los colaboradores que cumplen con las responsabilidades mínimas y la presencia de un liderazgo deficiente. Esta co-ocurrencia revela, por un lado, la percepción positiva de los trabajadores respecto al ambiente laboral en la entidad pública, caracterizado por su calidad y optimización. Los colaboradores se muestran motivados y orientados por una vocación de servicio, destacando su nivel de dedicación impulsado por la capacitación constante proporcionada por la empresa. Aquellos considerados como personal destacado reciben formación adicional a través de cursos y programas avanzados, generando un valor agregado individual que estimula una actitud proactiva. Además, se promueve un entorno propicio para el trabajo en equipo,

respaldado por una comunicación asertiva y el tratamiento de un pensamiento estratégico para la discusión estratégica de decisiones. No obstante, se evidencian opiniones críticas por parte de algunos trabajadores, quienes expresan su descontento respecto a la conducta de colaboradores considerados estables, alegando que estos cumplen únicamente con lo mínimo requerido. Esta percepción afecta negativamente la motivación y el rendimiento de los colaboradores. Asimismo, surgen comentarios desfavorables acerca de líderes que mantienen un trato deficiente con sus subordinados, generando malestar en el equipo.

Figura 6

Red semántica: Reconocimiento público con Condecoración anual

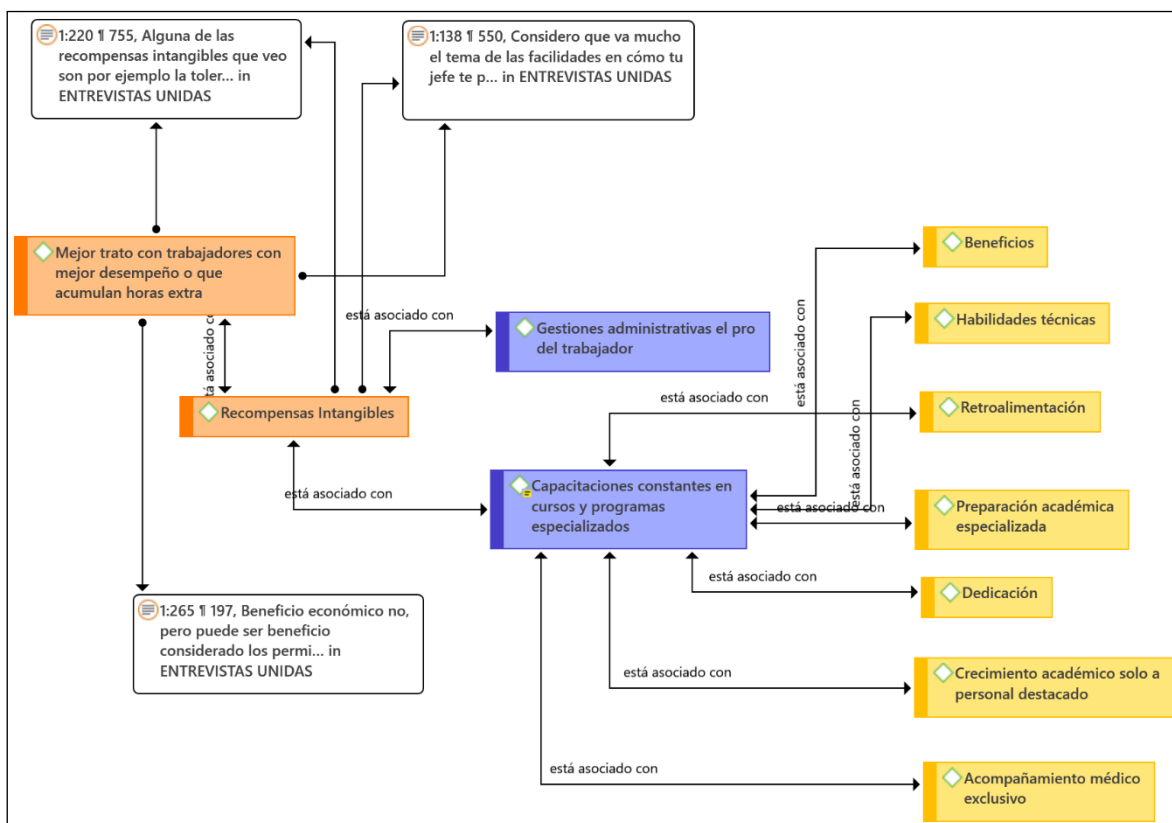


Nota. En la representación gráfica 6, se contempla la correlación encontrada entre la co-ocurrencia de los códigos "Reconocimiento público" y "Condecoración anual", que exhibieron un nivel de asociación de (0.64). Dichos códigos, a la par, establecen asociaciones con otros factores co-ocurrentes como la motivación, la vocación del trabajo, los halagos provenientes de jefes directos y/o compañeros, y el sentimiento de altruismo cuando realizan su labor como la ayuda humanitaria. Una observación intrigante proveniente de los participantes revela que una considerable proporción de colaboradores se encuentra altamente motivada y experimenta satisfacción al desempeñar eficientemente sus funciones y al participar en actividades humanitarias. No obstante, a pesar de su clara vocación de servicio, también se recabó información que indica que algunos buscan el reconocimiento y, al menos en ocasiones, expresiones de aprobación por su excepcional desempeño, incluso esperando recibir alguna recompensa monetaria.

En resumen, se percibe un agradecimiento generalizado entre los empleados por la realización anual de una condecoración por parte de la empresa, la cual premia a aquellos trabajadores que se destacan en su labor.

Figura 7

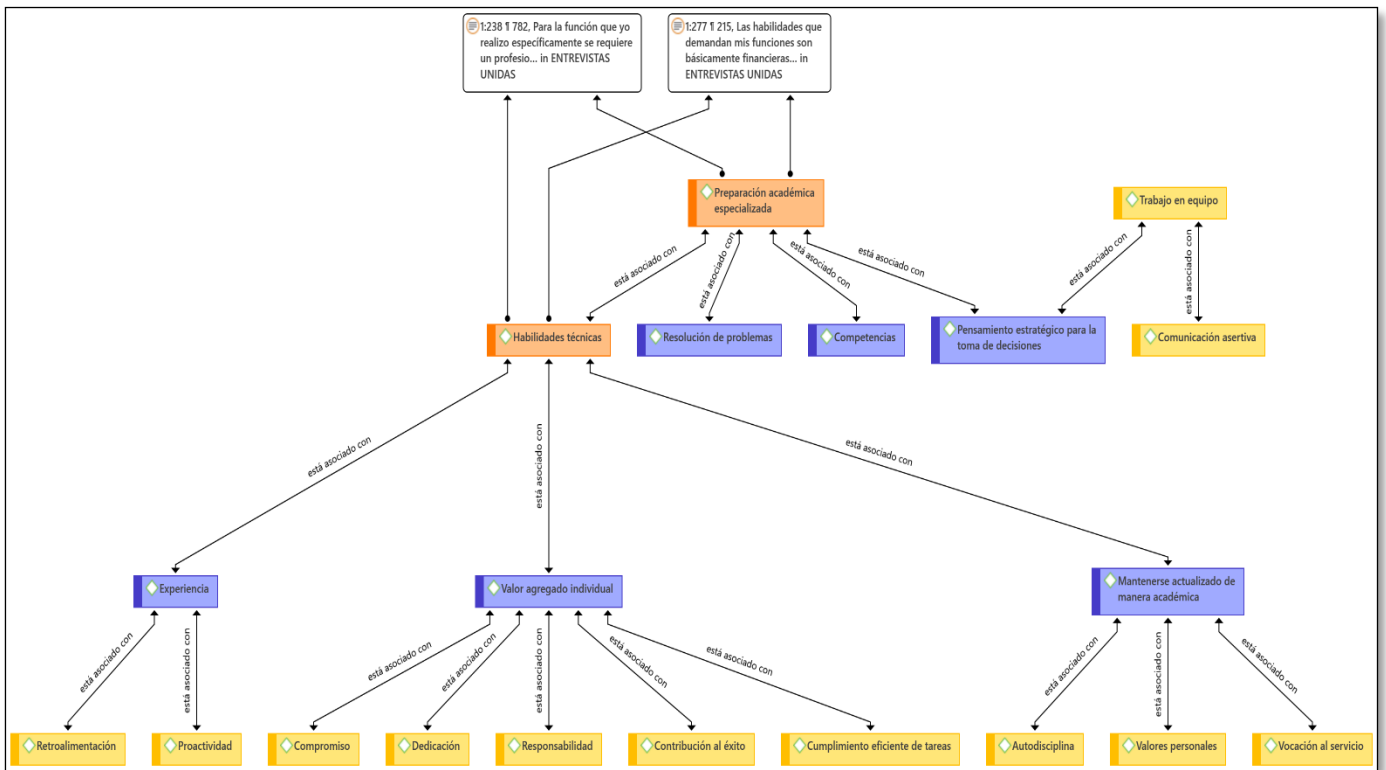
Red semántica: Incentivos no materiales para empleados con rendimiento destacado o que realicen horas extras.



Nota. En la representación gráfica 7, se presenta el coeficiente co-ocurrente que vincula a la "Recompensa Intangible" con el código "Mejor trato a colaboradores con desempeño destacable o que laburan acumulando horas extra", esta asociación asciende a 0.54. Esta red semántica resulta particularmente intrigante, ya que revela cómo la entidad pública, a pesar de estar limitada en otorgar recompensas monetarias de manera explícita, busca estrategias para estimular el rendimiento de la totalidad de los colaboradores, reconociendo a aquellos que presentan un notable nivel de esfuerzo y dedicación y motivando a los demás. Entre los beneficios no materiales mencionados, que muestran una fuerte asociación con el trato dispensado a los colaboradores que se destacan por su esfuerzo y valor agregado, se han encontrado iniciativas administrativas en su favor. Durante las

entrevistas, se evidenció que aquellos empleados que demostraban un mayor esfuerzo recibían ciertas consideraciones, como la tolerancia en cuanto a la puntualidad. Además, aquellos que cumplían con horas extra, acumulando entre 5 y 8 horas adicionales, obtenían permisos de descanso. Para el personal aún más destacado, se les ofrecían oportunidades de capacitación especializada, orientadas a potenciar su habilidad técnica y estimular su desarrollo profesional. Estas medidas contribuyen significativamente a fortalecer el desempeño laboral en la unidad ejecutora.

Figura 8
Red semántica: Habilidad técnica con preparamiento académico especializado.

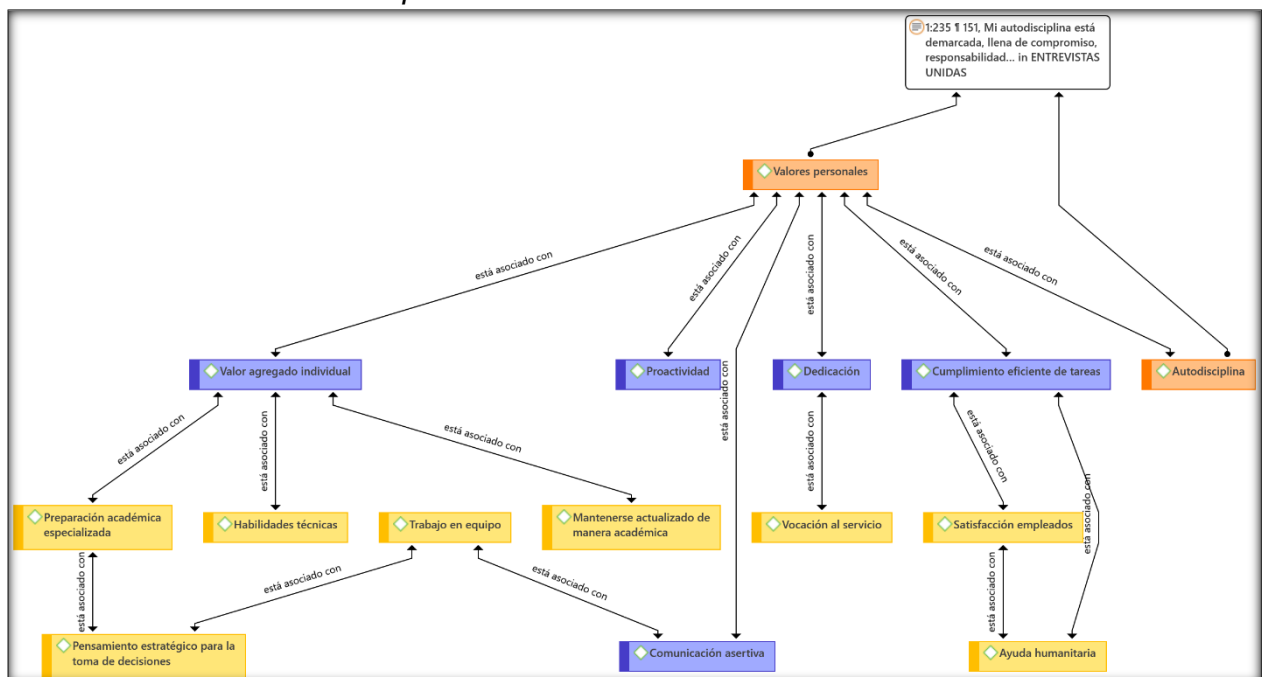


Nota. La representación gráfica 8 muestra visualmente la conexión entre los códigos "Habilidad técnica" y "Preparamiento académico especializado", explorando su co-ocurrencia con un nivel de coeficiente de 0.54. Dicha asociación a la vez presentó otros códigos co-ocurrentes relevantes como la resolución de problema, el compromiso, el pensamiento estratégico para la toma de decisiones, la experiencia, el valor agregado individual y la actualización académica continua. De esta co-ocurrencia se desprende una notable responsabilidad y contribución al éxito por parte del personal, en este sentido, los participantes han presentado un

alto de grado de compromiso al considerar seguir especializándose de manera académica con el fin no solo de quizá aumentar un poco más su sueldo, ya que se dijo que en la unidad ejecutora que mientras más alto sea el cargo que ocupen de acuerdo a sus estudios, su remuneración también será alta, fuera de este punto, los colaboradores con mejor preparación son representados como un modelo a seguir entre los demás trabajadores de la unidad ya que les brindan confianza, seguridad y en algunos casos hasta se crean lazos más fuertes de compañerismo y competencia sana.

Figura 9

Red semántica: Autodisciplina alineada con los valores individuales.

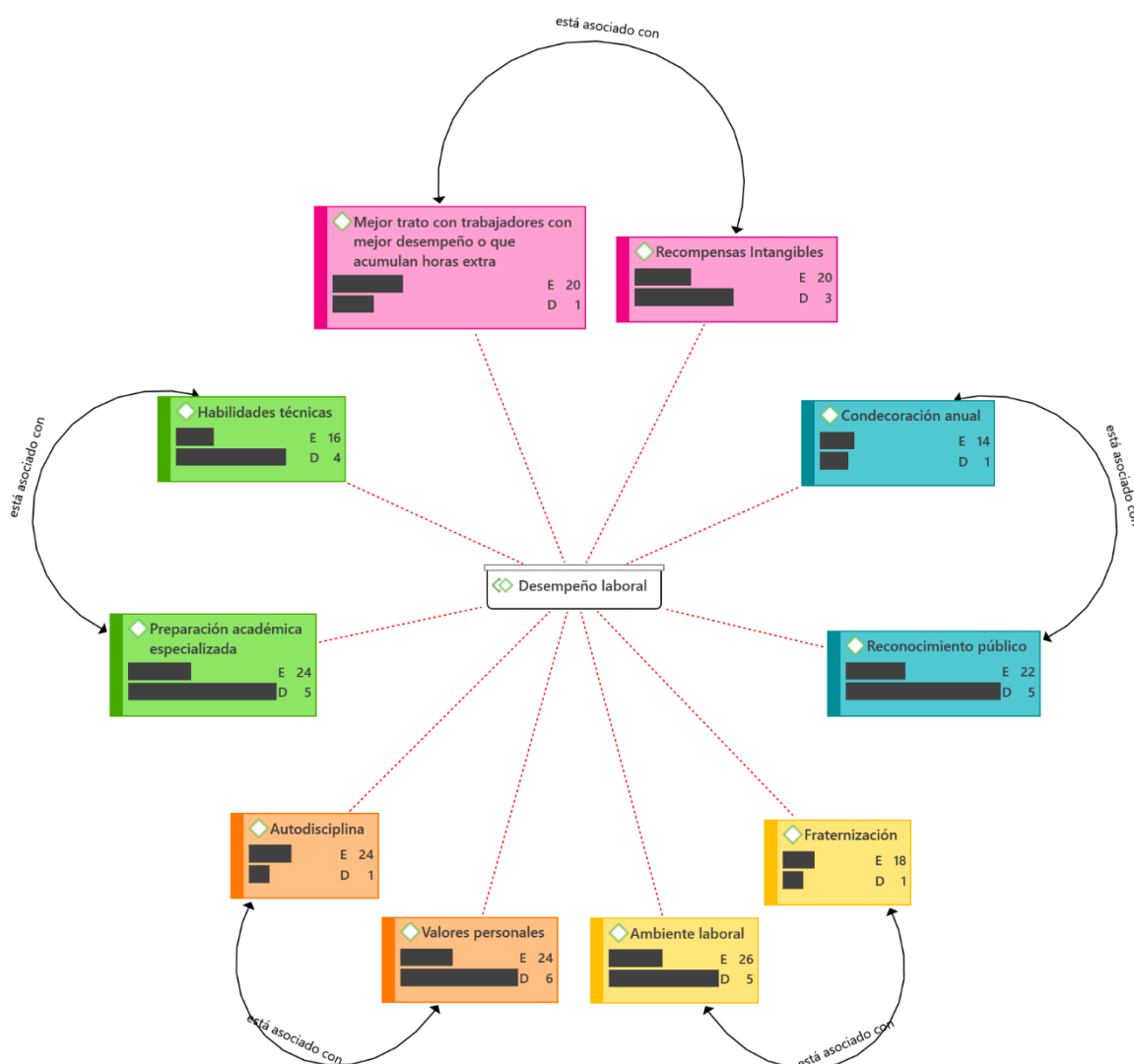


Nota. En la representación gráfica 9, se exhibe la asociación co-ocurrente que estableció la relación entre la "Autodisciplina" y los "Valores personales", presentando con un coeficiente de (0.50). Dicho descubrimiento se ha alineado con los hallazgos previamente expuestos en la red semántica 8, la cual detalló que habilidades como la proactividad, la dedicación y el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas están estrechamente vinculadas con la disciplina. Se destaca, asimismo que, un colaborador representa un valor agregado cuando tiene un grado académico codiciado, presenta amplia experiencia, tiene las aptitudes para ser un buen líder y estratega, su actualización académica es continua y, especialmente, su capacidad para trabajar en equipo es natural. Adicionalmente, se subraya la

importancia de la comunicación asertiva, la cual conecta a las personas en general. En este entorno institucional, se busca reforzar activamente esta habilidad. De manera simultánea, otro de los valores arraigados entre los participantes es la vocación, la labor que realizan ellos es muy cansados y en muchos casos, peligrosa, por lo tanto, se debe tener mucha vocación al servicio, además de tener aptitudes de altruismo para ayudar a las personas, los cuales constituyen los principios institucionales fundamentales de la unidad ejecutora en cuestión.

Figura 10

Red semántica general: Elementos determinantes del desempeño laboral en la unidad ejecutora.



Nota. En la representación gráfica 10, se ofrece una visión detallada de la frecuencia y densidad de cada código, revelando la importancia relativa de diversos

aspectos en la configuración del desempeño laboral en la unidad ejecutora. Destaca la significativa presencia de valores individuales (D=6), sugiriendo que las creencias y ética personal desempeñan un papel crucial en el ambiente laboral. Asimismo, las recompensas intangibles (D=3) y el reconocimiento público (D=5) emergen como elementos clave, subrayando la necesidad de estrategias que reconozcan y valoren el desempeño del personal. La relación entre el clima laboral y la fraternización (D=1) señala la importancia de un entorno positivo y relaciones interpersonales sólidas. Por último, la conexión entre la habilidad técnica y el preparamiento académico especializado (D=4 y D=5, respectivamente) destaca la relevancia de la formación y competencias específicas para el éxito laboral.

Sin duda, estos hallazgos revelan la trama compleja de factores determinantes en el desempeño laboral de la unidad ejecutora. Entre estos, destaca la importancia de cultivar una cultura organizacional arraigada en la ética personal y la integridad, la necesidad de estrategias de reconocimiento más allá de lo material para impulsar la motivación y la satisfacción laboral, la inseparabilidad de un entorno positivo y relaciones interpersonales sólidas, fundamentales para la cohesión y el rendimiento efectivo del equipo. Este análisis profundo proporciona una brújula estratégica, identificando áreas cruciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la entidad.

DISCUSIÓN

En contraposición al enfoque cualitativo no experimental llevado a cabo por Panchana (2019), el cual identificó diversos elementos que inciden en el rendimiento en el trabajo de una entidad gubernamental, como conflictos internos, no hay algún tipo de reconocimiento, la carga de trabajo es excesivo, existe escasez en recurso e instrumentos, así como limitaciones en el desarrollo profesional, se destaca una significativa semejanza con la primera asociación identificada: "Ambiente laboral con Fraternización" (coeficiente 0.69). Este hallazgo expresa que los conflictos internos tienen un impacto perjudicial en los vínculos de fraternización y camaradería, provocando la desintegración de la entidad desde su núcleo. Los participantes, al experimentar percepciones y emociones, identifican situaciones donde individuos no aptos son ascendidos a puestos que otros colaboradores más idóneos merecerían. Cuando aquellos considerados como estables cumplen con lo mínimo sin aportar más, surge un conflicto que altera la percepción de los trabajadores, esta situación lleva a los empleados a percibir que se les otorgan reconocimientos de manera injusta, lo cual, como consecuencia, provoca una marcada disminución en el rendimiento laboral de toda la organización. De manera análoga, se evidencia una correspondencia en la investigación cualitativa llevada a cabo por Riva y Fernández (2020), en la cual los investigadores pusieron de manifiesto que aspectos como la asignación de roles sin considerar el perfil necesario, la carencia de un programa de formación y la limitada oferta de oportunidades para el crecimiento profesional también ejerce una influencia adversa en el desempeño laboral.

Así mismo, al considerar el análisis cualitativo llevado a cabo por Bayser (2022), que puso de manifiesto la interrelación entre la motivación y el desempeño en el trabajo, se destacan elementos clave en las categorías estudiadas. Este trabajo identificó que, la satisfacción laboral, la puntualidad, la asistencia regular, los cumplidos recibidos de los superiores directos y la coordinación efectiva en equipo son elementos determinantes que actúan como impulsores de la motivación, incrementando así el nivel de rendimiento laboral. Estos aspectos son cruciales ya que coinciden con la segunda coocurrencia identificada, la cual presenta una conexión identificada con un coeficiente de (0.64) entre el "Reconocimiento público

con Condecoración anual". Estos códigos también establecen asociaciones con otros factores co-ocurrentes, como la motivación, la vocación laboral, los elogios recibidos de jefes directos y/o compañeros, así como el sentimiento de altruismo al realizar tareas humanitarias. Es notable que una proporción considerable de colaboradores se muestra altamente motivada y satisfecha al desempeñar eficientemente sus funciones y participar en actividades humanitarias. Sin embargo, a pesar de su clara vocación de servicio, se ha recopilado información que indica que algunos buscan activamente el reconocimiento y, en ocasiones, expresiones de aprobación por su excepcional desempeño, incluso esperando recibir alguna recompensa monetaria. Esta dualidad en la motivación, donde coexiste la satisfacción intrínseca por el trabajo bien realizado y el deseo de reconocimiento externo, plantea cuestiones interesantes sobre la intersección entre la motivación intrínseca y extrínseca en el ámbito laboral. La necesidad de reconocimiento y recompensas monetarias, a pesar de la clara vocación de servicio, sugiere una complejidad en las motivaciones de los empleados. La observación de que los colaboradores expresan un agradecimiento generalizado por la realización anual de la condecoración por parte de la empresa, que premia a aquellos que se destacan en su labor, resalta la importancia del reconocimiento institucional. Este reconocimiento no solo impacta positivamente en la moral de los empleados, sino que también refuerza la cultura de agradecimiento y valorización del esfuerzo individual en la organización. En resumen, estos resultados subrayan la relevancia de estrategias efectivas de reconocimiento y recompensa en el ámbito laboral para mantener altos niveles de motivación y satisfacción entre los empleados.

En el contexto del análisis cualitativo llevado a cabo por Gálvez et al. (2021), centrado en la evaluación tanto del rendimiento laboral como de la propensión a la rotación de los trabajadores, se han destacado factores esenciales. Estos incluyen la remuneración, la presencia de indicadores de control, la especialización y la actitud de los empleados. Estos elementos se relacionan directamente con la tercera asociación identificada, que establece un vínculo entre las "Recompensas Intangibles con un Trato Preferencial hacia los Trabajadores de Alto Rendimiento o aquellos que realizan horas extras", con un coeficiente de (0.54). Este descubrimiento resalta la importancia de considerar no solo los aspectos tangibles,

como la remuneración y los indicadores de control, sino también los elementos intangibles, como las recompensas no monetarias, que influyen en el tratamiento diferencial hacia los empleados que demuestran un rendimiento sobresaliente o un compromiso adicional con sus responsabilidades laborales. La conexión entre estos factores sugiere la relevancia de un enfoque integral al abordar la motivación y retención de los empleados en el entorno laboral. Sin embargo, cabe resaltar que, los resultados obtenidos indican que, a pesar de las afirmaciones de los participantes de que solo son conscientes de recompensas no monetarias, como permisos no descontados o tolerancia a las tardanzas, la entidad pública efectivamente otorga beneficios económicos exclusivamente al personal altamente condecorado, con un desempeño destacado y con una formación académica especializada. Estos beneficios generan una variedad de respuestas entre los trabajadores, donde aquellos con una gran determinación ven estas recompensas como metas a alcanzar, incrementando así su motivación y desempeño laboral de manera notable. Por otro lado, aquellos que perciben como demasiado elevada la meta establecida pueden experimentar frustración y desánimo. Es crucial destacar que, aunque la entidad no es responsable de estas percepciones individuales, se podría considerar la implementación de recompensas monetarias a menor nivel para fomentar e impulsar la motivación y ganas de laborar. Se destaca también que las unidades ejecutoras, en general, no suelen emplear incentivos para impulsar sus ganas de trabajar, lo que lleva a los trabajadores a mantenerse en el cumplimiento mínimo durante periodos prolongados, con la consiguiente disminución de su motivación, como lo indica Serrano (2018) en su estudio cualitativo, donde los estímulos ofrecidos por las instituciones públicas se revelan como insuficientes, reflejándose en una merma del desempeño en el trabajo.

En relación con la evaluación cualitativa llevada a cabo por Riva y Fernández (2020), que abordó varios elementos que son determinantes en el rendimiento del trabajo dentro de una entidad pública, se resalta un hallazgo de relevancia. Estos factores, que incluyen el logro de metas planificadas, la implementación de la gestión por competencias, la ocupación de cargos sin tener en cuenta el perfil necesario, la ausencia de un plan de capacitación y las oportunidades limitadas para el crecimiento profesional, representan elementos críticos identificados en su

análisis, los cuales impactan negativamente en la motivación de los trabajadores, resultando en una marcada disminución del rendimiento laboral. El análisis revela una conexión significativa entre los códigos "Habilidad técnica" y "Preparación académica especializada", con una co-ocurrencia destacada y un coeficiente de 0.54. Esta asociación no solo destaca la importancia de contar con habilidades técnicas específicas, sino también resalta la relevancia de contar con un nivel de preparación académica especializada. Además, se identificaron otros códigos co-ocurrentes que amplían la comprensión de este fenómeno, incluyendo la resolución efectiva de casos, el compromiso, buen juicio contemplado en un pensamiento estratégico para la toma de decisiones, el valor agregado individual, la experiencia y la actualización académica continua. De esta co-ocurrencia se desprende la percepción de una significativa responsabilidad y contribución al éxito por parte del personal. Los participantes demostraron un alto grado de compromiso al considerar la continuación de su especialización académica. Este compromiso no solo se vincula a la posibilidad de aumentar su remuneración, sino que también se relaciona con la percepción de que ocupar cargos más altos de acuerdo con sus estudios resulta en una mayor compensación económica. La presencia de colaboradores con una sólida preparación académica se presenta como un modelo a seguir dentro de la unidad. Estos individuos no solo generan confianza y seguridad, sino que también fomentan la creación de lazos más fuertes de compañerismo y competencia sana entre los demás trabajadores. En este contexto, la conexión entre habilidades técnicas y preparación académica especializada no solo se traduce en un beneficio individual, sino que contribuye a la creación de un entorno laboral más sólido y competitivo.

En relación con la investigación cualitativa de Vásquez et al. (2021), se destaca la afirmación de que los elementos que pueden influir en el desempeño del trabajo son de naturaleza psicológica y varían según cada individuo. En concordancia con esta perspectiva, Bayser (2022) sostiene que las ganas de laburar son principalmente intrínsecas, arraigada en los deseos, intereses y valores personales de cada empleado. Estos descubrimientos comparten similitud con la asociación co-ocurrente entre "Autodisciplina" y "Valores personales" con un coeficiente de (0.50) sugiere una conexión clave entre la capacidad de mantener

una disciplina personal y la alineación con valores personales. Además, este hallazgo se alinea de manera coherente con los resultados previamente presentados en la red semántica 8, donde se estableció que habilidades como la proactividad, la dedicación y el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas están estrechamente relacionadas con la disciplina. Se destaca la idea de que un colaborador se convierte en un valor agregado cuando posee un grado académico en demanda, cuenta con amplia experiencia, demuestra habilidades para liderar y planificar estrategias, mantiene una actualización académica continua y, sobre todo, muestra una capacidad natural para trabajar en equipo. Estos atributos no solo refuerzan la importancia de la autodisciplina, sino que también indican que la combinación de habilidades técnicas y valores personales es esencial para contribuir al éxito y la eficacia en el entorno laboral. Adicionalmente, se subraya la relevancia de la comunicación asertiva como un elemento clave para conectar a las personas en el ámbito laboral. En este contexto institucional, se observa un esfuerzo activo por fortalecer esta habilidad, reconociendo su importancia en la eficaz colaboración y coordinación entre los miembros del equipo. Por último, se destaca la importancia de la vocación entre los participantes, quienes reconocen la naturaleza agotadora y, en muchos casos, peligrosa de su labor. La presencia de vocación al servicio y actitudes altruistas para ayudar a las personas se identifican como principios institucionales fundamentales en la unidad ejecutora en cuestión. Esta dimensión ética y de servicio puede contribuir a una mayor cohesión en el compañerismo y al alcance efectivo de los objetivos institucionales.

V. CONCLUSIONES

Primera Conclusión: De acuerdo al objetivo general, se concluye con éxito al haber comprobado de manera efectiva cinco coeficientes co-ocurrentes significativos (0.69, 0.64, 0.54, 0.54 y 0.50). Los estudios cualitativos revisados destacan la complejidad de elementos que determinan el rendimiento en el trabajo, desde conflictos internos hasta la importancia de reconocimientos y recompensas. La coexistencia de motivaciones entre los empleados sugiere la necesidad de estrategias integrales de gestión, reconociendo la relevancia de la autodisciplina, habilidades técnicas, y valores personales, como la comunicación asertiva y sobre todo el esfuerzo.

Segunda Conclusión: De acuerdo al primer objetivo específico sobre “Recompensas” se cumplió con un coeficiente co-ocurrente encontrado fue de 0.64, y este indicó que, las recompensas, ya sea monetarias o no, son un elemento clave en el desempeño, todos esperan un incentivo ya sea en dinero o en reconocimiento público.

Tercera Conclusión: De acuerdo al segundo objetivo específico del “Esfuerzo individual” se cumplió con un coeficiente co-ocurrente de 0.50, indicando que, las ganas de trabajar las forja uno mismo, a base de autodisciplina y valores.

Cuarta Conclusión: De acuerdo al tercer objetivo específico “Capacidades individuales” se cumplió con un coeficiente co-ocurrente que la respalda de 0.54, en donde se indica que, lo que determina el desempeño laboral es la experiencia y el conocimiento, mientras más preparado académicamente hablando se encuentren, podrán cumplir con todas sus tareas de manera eficiente lo que a su vez crea una satisfacción enorme según los empleados.

Quinta Conclusión: De acuerdo al cuarto objetivo específico “Percepciones” se cumplió con un coeficiente co-ocurrente de 0.69, en el que se determinó que, lo fundamental es velar por cómo se sienten y qué opiniones tienen los colaboradores, en un clima agradable donde se sientan compañerismo y fraternización, manifestaron que se sienten seguros y con muchas más ganas de laburar y cumplir con todo de manera efectiva y eficiente.

VI. RECOMENDACIONES

Primera Recomendación: Se recomienda implementar estrategias más efectivas de reconocimiento en el entorno laboral. Esto puede incluir programas de premios y ceremonias de reconocimiento que destacan el desempeño excepcional de los empleados, contribuyendo así a fortalecer la motivación intrínseca y la satisfacción laboral.

Segunda Recomendación: Se sugiere diversificar los incentivos ofrecidos a los empleados. Además del reconocimiento público, se pueden explorar opciones de recompensas tangibles y no tangibles, como bonificaciones, beneficios adicionales, oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad laboral. Esto contribuirá a satisfacer las diversas expectativas y necesidades de los colaboradores.

Tercera Recomendación: Se recomienda promover iniciativas que fortalezcan la autodisciplina y los valores personales entre los empleados. Programas de desarrollo personal y profesional, así como actividades que destaquen la importancia de la ética laboral, pueden contribuir a cultivar un ambiente donde el esfuerzo individual sea reconocido y valorado.

Cuarta Recomendación: Se sugiere invertir en talleres de desarrollo académico y capacitación continua para los empleados. Facilitar oportunidades de educación y formación contribuirá a elevar el conocimiento y la experiencia del personal, redundando en un desempeño más eficiente y satisfactorio.

Quinta Recomendación: Se recomienda fomentar una cultura organizacional que promueva la fraternización y una comunicación abierta. Eventos sociales, programas de construcción en equipo y canales de retroalimentación efectivos pueden contribuir a crear un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan seguros, valorados y motivados para colaborar eficientemente.

REFERENCIAS

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and be-yond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Al Jabri, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ,"* 11(1), 78–119. <https://n9.cl/jyh3>
- Alma'aita, A. S. O., & Abdullah, A. A. (2021). Impact of Job Characteristics on Job Performance with the Moderating Role of Perceived Supervisor Support: Manufacturing Companies in Jordan. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 536, 57–60. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.009>
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2021). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research*, 10(3), 697–707. <https://www.researchgate.net/publication/340923519>.
- Bautista, C. R., Cienfuegos, F. R., & Aquilar, P. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bayser, S. E. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>.
- Calderón, L. E. R., Cárdenas, N. C., & Muñoz, R. M. (2023). Situación laboral y desempeño de los colaboradores en emprendimientos familiares de Lima

- Metropolitana, Perú. *Revista de Climatología*, 23, 382–389. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.382-389>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formacion Universitaria*, 16(4), 11–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Carrera, L. (2022). Corporate social responsibility. A strategy for social and territorial sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00074-0>
- Carrillo, B. J. B., & Guevara, W. J. P. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. *Revista Mapa*, 3(17), 42–66. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5155>
- Catalano, C. (2018). The development of personal skills by collaborative learning activities. *Educatia 21 Journal*, 16, 86–91. <https://doi.org/10.24193/ed21.2018.16.10>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659–682. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9th ed., Issue 9781456239176). McGraw-Hill Interamericana. <https://lnnk.in/c8gD>
- Chicaiza, E. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *RELIGACION Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 8 (35). https://www.researchgate.net/publication/368271015_Gestion_del_talento_humano_y_el_desempeno_laboral_Caso_de_estudio_Lacteos_Maribella
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). Panorama Social de América Latina 2019. 1–254. <https://hdl.handle.net/11362/44969>
- CONCYTEC. (2018). Investigación básica. Conocimiento Concytec. https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2012-13-es
- Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo por la cual se establece los estándares mínimos para prevenir riesgos laborales y promover la seguridad y salud en el entorno laboral. Diario Oficial El Peruano. https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley_29783_SEGURIDAD_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Damayanti, P., Am, S. A., & Rum, E. P. (2021). The students' response of intangible rewards in motivating students to learn English. *English Language Teaching Methodology*, 1(1), 32–38. <https://jurnal.fkip.unismuh.ac.id/index.php/eltm/article/view/146/41>
- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Estrada, L. G. D. (2019). *Prevalencia Del Síndrome De Burnout Y Su Efecto En El Desempeño Laboral De Las Enfermeras Que Laboran En Una Entidad Hospitalaria Del Cusco -2019* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38394>
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Finanzas & Desarrollo. Políticas, Política y Pandemia*, 57(2), 60. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/fd0620s.pdf>
- Galvez, R. E., Huamán, O. M. D. C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(2477–9024), 61–83. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>

- Hernández, R. S., & Mendoza, C. P. T. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. In Mc Graw Hill Education. <http://shorturl.at/mwS39>
- Herrera, J. M. V. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. In Repositorio UASB. <http://hdl.handle.net/10644/7202>
- Jara, A. M. M., Asmat, N. S. V., Alberca, N. E. P., & Medina, J. J. G. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1315–9984), 83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kundi, Y. M., Université, A., & Aboramadan, M. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lal, K. K., & Sharma, B. (2023). Research Integrity & Ethics: Scientific Misconduct. Academic Integrity & Research Ethics: A Teaching and Learning Imperative, September. <https://n9.cl/mkklw>
- Lyra, F. R., Barbosa, M. J., Verdinelli, M. A., & Lana, J. (2019). Corporate social responsibility: comparing different models. *Social Responsibility Journal*, 06(03), 1–103. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2017-0036>
- Madhani, P. M. (2021). The rewards value chain: Optimal mix of tangible and intangible rewards for enhancing business performance. *The Journal of Total Rewards*, June, 42–52. <https://www.researchgate.net/publication/352705060>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Decreto supremo No 009-2010-PCM Por el cual aprueban el Reglamento del Decreto Legislativo No 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público. Diario Oficial El Peruano, 1–15.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/77DD56481186856705257C0C00787DA7/\\$FILE/ReglamentoDLeg1025.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/77DD56481186856705257C0C00787DA7/$FILE/ReglamentoDLeg1025.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Autoridad Nacional del Servicio Civil Información institucional. Plataforma Digital Única Del Estado Peruano, 1–6.
<https://www.gob.pe/institucion/servir/institucional>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2005). Decreto Supremo No 009-2005-TR, por el cual aprueban reglamento de seguridad y salud en el trabajo. Diario Oficial El Peruano.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/trans_econ/segui_acci/documentos/RM725_2005.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Decreto Supremo No 005-2012-TR por el cual se aprueba el reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Plataforma Digital Única Del Estado Peruano.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/571763/Decreto_Supremo_N_005-2012-TR.pdf?v=1585259918
- Montoya, M. D. A. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS* [Tesis de maestría, Pontífica Universidad Católica del Perú]. In Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7490>
- Panchana, T. M. A. (2019). *El desempeño laboral y la gestión administrativa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS en la provincia de Santa Elena, año 2018*. [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. In Repositorio UPSE. <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4902>

- Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring Research Methodology: Review Article. *International Journal of Research and Review*, 6(3), 48–55. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.6_Issue.3_March2019/IJRR0011.pdf
- Paula, V., & Qui, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Peñarroya, M. F., & Miralles, F. (2022). Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 39. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>
- Pineda, J. et. al. (2022) Desempeño laboral: revisión literaria. *Revista commercium plus*, 1(5) <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumplus/article/view/638/893>
- República del Perú. (2022). Resolución Directoral N° 078-2022-EF/43.01, en el cual se detalla la implementación del Decreto Legislativo N° 1025 en el ámbito del sector público. *Diario Oficial El Peruano*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2961900/RD078_2022EF4301.pdf.pdf?v=1649348986
- Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594–1622. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R. (2015). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69–73. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70012-6)
- Saraswati, K. D. H. (2020). Work performance: The impact of work engagement, psychological capital, and perceived organizational support. *Jurnal Muara*

Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni, 4(1), 88–97.
<https://journal.untar.ac.id/index.php/jmishumsen/article/view/7992/5570>

Sari, Y., Muhtarom, A., Nguyen, Q. L. H. T. T., Nguyen, P. T., & Ansir. (2020). Predictors of job performance: Moderating role of conscientiousness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(6), 135–152.
https://www.ijicc.net/images/Vol11iss6/11610_Sari_2020_E_R.pdf

Serrano, M. K. A. (2018). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*. In Repositorio UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4841>

Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihajlovic, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149–166.
<https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>

Sumba, R. Y., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como factor del Desempeño Laboral. *Dom. Cien*, 8, 1–28.
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

Taherdoost, H. (2021). Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 10(1), 10–38. <https://hal.science/hal-03741847/document>

Timans, R., Wouters, P., & Heilbron, J. (2019). Mixed methods research: what it is and what it could be. *Theory and Society*, 48(2), 193–216.
<https://doi.org/10.1007/s11186-019-09345-5>

Torres, Z. A. D. (2019). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *Ciencias Sociales Aplicadas*, II, 43–63.
<https://www.redalyc.org/journal/5713/571360738003/html/>

Tuesta, J., Angulo, M., Chaves, R., & Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel

académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(1315–9984), 1–12.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613010>

Utari, W., Iswoyo, A., Chamariyah, Waras, Mardiana, F., Rusdiyanto, & Hidayat, W. (2021). Effect Of Work Training, Competency and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study Indonesia. *Review of International Geographical Education Online*, 11(4), 696–711.
<https://doi.org/10.33403/rigeo.8006783>

Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & PalominoAlvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Viorato, N., & Reyes, V. (2019). La etica en la invetigacion cualitativa. *Cuidarte*, 8(16), 35–43. <http://dx.doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2019.8.16.70389>

ANEXOS

Anexo: Matriz de categorización

Categoría	Sub categorías	N°	Códigos	Guion de Preguntas de la entrevista semi estructurada
Desempeño Laboral	Recompensas	C1	Recompensas Tangibles	1. ¿Cuáles son las recompensas tangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo
		C2	Recompensas Intangibles	2. ¿Cuáles son las recompensas intangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo
		C3	Incentivos financieros	3. ¿Cuáles son los incentivos financieros que brinda la entidad pública a los trabajadores? / puede mencionar alguno
		C4	Reconocimiento público	4. ¿De qué manera la entidad pública brinda reconocimiento público en su área de trabajo? comente algún ejemplo
		C5	Beneficios	5. ¿la entidad pública brinda algún beneficio al trabajador? / puede mencionar alguno
	Esfuerzo individual	C6	Dedicación	6. ¿Cómo describiría su dedicación hacia sus tareas laborales dentro de la entidad pública?
		C7	Compromiso	7. ¿De qué manera Ud. manifiesta el compromiso a su área laboral? / mencione algún ejemplo
		C8	Motivación	8. ¿De qué manera se siente Ud. motivado a realizar sus responsabilidades laborales?
		C9	Responsabilidad	9. ¿De qué manera Ud. practica la responsabilidad en su área de trabajo?
		C10	Autodisciplina	10. ¿De qué manera Ud. practica la autodisciplina ? / puede mencionar algún ejemplo
	Capacidades individuales	C11	Habilidades técnicas	11. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna
		C12	Competencias	12. ¿Cuáles son las competencias que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna
		C13	Aptitudes	13. ¿Cuáles son las aptitudes que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar alguna
		C14	Experiencia	14. ¿Qué papel tiene la experiencia que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar algún ejemplo
	Percepción	C15	Resolución de problemas	15. ¿De qué manera se aplica la resolución de problemas en su área de trabajo? / comente algún ejemplo
		C16	Evaluación de supervisores	16. ¿De qué manera los supervisores realizar la supervisión en su área de trabajo? / comente algún ejemplo
		C17	Satisfacción empleados	17. ¿De qué manera los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?
		C18	Contribución al éxito	18. ¿De qué manera las acciones contribuyen al éxito de la entidad pública? / puede brindar algún ejemplo
		C19	Retroalimentación	19. ¿De qué manera la retroalimentación mejora las labores en su área? / puede brindar algún ejemplo
		C20	Ambiente laboral	20. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo? / comente su experiencia

Matriz de categorización

Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Sub categorías	Problemas de investigación	Objetivos de investigación
Desempeño Laboral	Según Chiavenato (2015), menciona que: “El desempeño laboral es situacional, varía de una persona u otra y depende de innumerables factores. Es una relación perfecta de costo-beneficio en la que propone 4 factores: recompensas, esfuerzo individual, capacidades individuales, percepción para describir el desempeño laboral” (p. 202).	Esta categoría se ha medido a través de la entrevista semiestructurada, recopilando percepciones y los factores cualitativos del propio desempeño laboral.	Recompensas	Problema general ¿Cuáles son los factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	Objetivo general Analizar cuáles son los factores del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023.
			Esfuerzo individual	Problemas específicos • ¿De qué manera las recompensas se consideran un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	Objetivos específicos • Identificar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023
			Capacidades individuales	• ¿De qué manera el esfuerzo individual se considera un factor en el desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023? • ¿De qué manera las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	• Identificar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023 • Identificar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023
			Percepción	• ¿De qué manera la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	• Identificar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023

Matriz de conclusiones

Problema general	Problemas específicos	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Sub categorías	Códigos asociados	Coefficientes de co-ocurrencia	Correspondencia con objetivos
¿Cuáles son los factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	¿De qué manera las recompensas se consideran un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?	Analizar cuáles son los factores del desempeño laboral en una entidad pública de Lima, 2023.	Analizar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023	Desempeño laboral	Recompensas	Reconocimiento público / Recompensas intangibles	0.64 / 0.54	Se cumplió
	¿De qué manera el esfuerzo individual se considera un factor en el desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?		Analizar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023		Esfuerzo individual	Autodisciplina	0.50	Se cumplió
	¿De qué manera las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?		Analizar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023		Capacidades individuales	Habilidades técnicas	0.54	Se cumplió
	¿De qué manera la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una unidad ejecutora del Perú, 2023?		Analizar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023		Percepción	Ambiente laboral	0.69	Se cumplió

Anexo:
Instrumento de recolección de datos
(Guion de preguntas Semi-estructurada)

1. ¿Cuáles son las recompensas tangibles que brinda la entidad pública al trabajador? Mencione un ejemplo.
2. ¿Cuáles son las recompensas intangibles que brinda la entidad pública al trabajador? Mencione un ejemplo.
3. ¿Cuáles son los incentivos financieros que brinda la entidad pública a los trabajadores? ¿Puede mencionar alguno?
4. ¿De qué manera la entidad pública brinda reconocimiento público en su área de trabajo? Comente algún ejemplo.
5. ¿La entidad pública brinda algún beneficio al trabajador? ¿Puede mencionar alguno?
6. ¿Cómo describiría su dedicación hacia sus tareas laborales dentro de la entidad pública?
7. ¿De qué manera Ud. manifiesta el compromiso a su área laboral? Mencione algún ejemplo.
8. ¿De qué manera se siente Ud. motivado a realizar sus responsabilidades laborales?
9. ¿De qué manera Ud. practica la responsabilidad en su área de trabajo?
10. ¿De qué manera Ud. practica la autodisciplina? ¿Puede mencionar algún ejemplo?
11. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que requiere la entidad pública en su área laboral? ¿Puede mencionar alguna?
12. ¿Cuáles son las competencias que requiere la entidad pública en su área laboral? ¿Puede mencionar alguna?
13. ¿Cuáles son las aptitudes que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? ¿Puede mencionar alguna?
14. ¿Qué papel tiene la experiencia que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? ¿Puede mencionar algún ejemplo?
15. ¿De qué manera se aplica la resolución de problemas en su área de trabajo? Comente algún ejemplo.
16. ¿De qué manera los supervisores realizan la supervisión en su área de trabajo? Comente algún ejemplo.
17. ¿De qué manera los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?
18. ¿De qué manera las acciones contribuyen al éxito de la entidad pública? ¿Puede brindar algún ejemplo?
19. ¿De qué manera la retroalimentación mejora las labores en su área? ¿Puede brindar algún ejemplo?
20. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo? Comente su experiencia.

Anexo:

Consentimiento informado

Título de la investigación: Factores en el desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023.

Investigadora: Ayala Gavilán, Marisol

El propósito de estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Factores en el desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023”, cuyo objetivo es “analizar cuáles son los factores del desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023”. Esta investigación es desarrollada por una estudiante de post grado de la carrera de Contabilidad en el programa de Maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo del campus de Lima, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la entidad pública.

Impacto del problema de investigación

El impacto del problema de la investigación radica en que la unidad ejecutora enfrenta una presión creciente para adaptarse a un entorno laboral postpandemia, lo que ha generado la necesidad imperativa de garantizar la seguridad laboral, la salud mental de los empleados y la continuidad de operaciones esenciales en un contexto de constante cambio. Además, se enfrenta a la urgencia de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos. Los factores que influyen en el desempeño laboral en esta entidad incluyen la motivación de los empleados, las recompensas, la comunicación interna, la capacitación y las condiciones de trabajo, entre otros. Este estudio de caso se propone comprender en detalle estos factores específicos y su interacción en el entorno laboral de la unidad ejecutora, con el objetivo de proporcionar valiosas percepciones cualitativas que puedan ser implementadas para optimizar la administración de su personal y, por ende, su capacidad para ofrecer servicios de calidad a la sociedad en un contexto desafiante y en constante evolución.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Factores en el desempeño laboral en una unidad ejecutora del Perú, 2023”
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos y se realizará de manera virtual (Google forms) y/o presencial en las instalaciones de la entidad pública, las respuestas de la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Ayala Gavilan, Marisol, email: mayalag67@ucvvirtual.edu.pe y Docente asesor Dr. Miguel Ángel Pérez Pérez, email: miperezper@ucvvirtual.edu.pe

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos.....

Fecha y hora.....

Firma

Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google

Anexo: Juicio de expertos

Evaluación Juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023”.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	Mg. EUSEBIO CRISPIN ESPINOZA	
Grado profesional	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica	Clínica () Educativa ()	Social () Organizacional (X)
Área de experiencia profesional	Gestión Pública, Economía	
Institución donde labora	Instituto Nacional de Defensa Civil	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años ()	Más de 5 años (x)
Experiencia en investigación Psicométrica (Si corresponde)	-----	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba:	Guión de Preguntas de la entrevista semi estructurada
Autora:	Ayala Gavilan, Marisol
Procedencia:	Maestría en Gestión Pública
Administración:	Entrevista
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	INDECI
Significación:	La categoría materia de investigación es el Desempeño Laboral, las subcategorías son: recompensas (recompensas tangibles, recompensas intangibles, incentivos financieros, reconocimiento público), esfuerzo individual (beneficios, dedicación, compromiso, motivación, responsabilidad, autodisciplina), capacidades individuales (habilidades técnicas, competencias, aptitudes, resoluciones de problemas) y percepción (evaluación de supervisión, satisfacción empleados, contribución al éxito, retroalimentación, ambiente laboral); los cuales nos servirán para analizar en profundidad los factores del desempeño laboral de los empleados de la entidad pública bajo estudio. El objetivo principal de esta escala es identificar y comprender los aspectos clave que afectan el rendimiento de los trabajadores en este entorno específico. Las subcategorías incluyen

4. Soporte técnico

(descripción en función al modelo teórico)

Categoría	Subcategoría	Definición
Desempeño laboral	Recompensas	Chiavenato (2015), las define como beneficios o incentivos que una persona recibe como resultado de su trabajo y esfuerzo en un puesto específico.
	Esfuerzo individual	Chiavenato (2015), se refiere al nivel de energía, dedicación y compromiso que una persona está dispuesta a invertir en su trabajo.
	Capacidades individuales	Chiavenato (2015) da a entender que se refieren a las habilidades, conocimientos, aptitudes y competencias que un empleado posee y que son relevantes para su desempeño en un puesto de trabajo específico.
	Percepción	Chiavenato (2015) menciona que, es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y comprenden la información que reciben a través de sus sentidos, dando sentido a su entorno y a las experiencias que experimentan.

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, a usted le presento el "GUIÓN DE PREGUNTAS SEMI ESTRUCTURADA" elaborado por MARISOL AYALA GAVILAN en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
Claridad	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia	1. Totalmente en desacuerdo	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En desacuerdo	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De acuerdo	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sub observaciones que considere pertinente.

1.	No cumple con el criterio
2.	Bajo nivel
3.	Moderado nivel
4.	Alto nivel

Subcategorías del instrumento: " Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023"

- Primera subcategoría: **Recompensas**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una Unidad Ejecutora del Perú, 2023

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recompensas Tangibles	1. ¿Cuáles son las recompensas tangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Recompensas Intangibles	2. ¿Cuáles son las recompensas intangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Incentivos financieros	3. ¿Cuáles son los incentivos financieros que brinda la entidad pública a los trabajadores? / puede mencionar alguno	4	4	4	
Reconocimiento público	4. ¿De qué manera la entidad pública brinda reconocimiento público en su área de trabajo? comente algún ejemplo	4	4	4	
Beneficios	5. ¿La entidad pública brinda algún beneficio al trabajador? / puede mencionar alguno	4	4	4	

- Segunda subcategoría: **Esfuerzo individual**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dedicación	6. ¿Cómo describiría su dedicación hacia sus tareas laborales dentro de la entidad pública?	4	4	4	
Compromiso	7. ¿De qué manera Ud. manifiesta el compromiso a su área laboral? / mencione algún ejemplo	4	4	4	
Motivación	8. ¿De qué manera se siente Ud. motivado a realizar sus responsabilidades laborales?	4	4	4	
Responsabilidad	9. ¿De qué manera Ud. practica la responsabilidad en su área de trabajo?	4	4	4	
Autodisciplina	10. ¿De qué manera Ud. practica la autodisciplina? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	

- Tercera subcategoría: **Capacidades individuales**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades técnicas	11. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	

Competencias	12. ¿Cuáles son las competencias que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Aptitudes	13. ¿Cuáles son las aptitudes que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Experiencia	14. ¿Qué papel tiene la experiencia que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	
Resolución de problemas	15. ¿De qué manera se aplica la resolución de problemas en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	

- Cuarta subcategoría: **Percepción**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de supervisores	16. ¿De qué manera los supervisores realizar la supervisión en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	
Satisfacción empleados	17. ¿De qué manera los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?	4	4	4	
Contribución al éxito	18. ¿De qué manera las acciones contribuyen al éxito de la entidad pública? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Retroalimentación	19. ¿De qué manera la retroalimentación mejora las labores en su área? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Ambiente laboral	20. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo? / comente su experiencia	4	4	4	



Firmado digitalmente por CRISPIN
ESPINOZA Eusebio FAU
20135890031 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.10.2023 18:11:20 -05:00

Mg. Eusebio Crispín Espinoza

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

Evaluación Juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	Mg. CARLOS MANUEL RIVERA ALIAGA	
Grado profesional	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica	Clínica ()	Social ()
	Educativa ()	Organizacional (X)
Área de experiencia profesional	Gestión Pública, Economía	
Institución donde labora	Instituto Nacional de Defensa Civil	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años ()	
	Más de 5 años (x)	
Experiencia en investigación Psicométrica (Si corresponde)	-----	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba:	Guión de Preguntas de la entrevista semi estructurada
Autora:	Ayala Gavilan, Marisol
Procedencia:	Maestría en Gestión Pública
Administración:	Entrevista
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	INDECI
Significación:	La categoría materia de investigación es el Desempeño Laboral, las subcategorías son: recompensas (recompensas tangibles, recompensas intangibles, incentivos financieros, reconocimiento público), esfuerzo individual (beneficios, dedicación, compromiso, motivación, responsabilidad, autodisciplina), capacidades individuales (habilidades técnicas, competencias, aptitudes, resoluciones de problemas) y percepción (evaluación de supervisión, satisfacción empleados, contribución al éxito, retroalimentación, ambiente laboral); los cuales nos servirán para analizar en profundidad los factores del desempeño laboral de los empleados de la entidad pública bajo estudio. El objetivo principal de esta escala es identificar y comprender los aspectos clave que afectan el rendimiento de los trabajadores en este entorno específico. Las subcategorías incluyen

4. Soporte técnico

(descripción en función al modelo teórico)

Categoría	Subcategoría	Definición
Desempeño laboral	Recompensas	Chiavenato (2015), las define como beneficios o incentivos que una persona recibe como resultado de su trabajo y esfuerzo en un puesto específico.
	Esfuerzo individual	Chiavenato (2015), se refiere al nivel de energía, dedicación y compromiso que una persona está dispuesta a invertir en su trabajo.
	Capacidades individuales	Chiavenato (2015) da a entender que se refieren a las habilidades, conocimientos, aptitudes y competencias que un empleado posee y que son relevantes para su desempeño en un puesto de trabajo específico.
	Percepción	Chiavenato (2015) menciona que, es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y comprenden la información que reciben a través de sus sentidos, dando sentido a su entorno y a las experiencias que experimentan.

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, a usted le presento el "GUIÓN DE PREGUNTAS SEMI ESTRUCTURADA" elaborado por MARISOL AYALA GAVILAN en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
Claridad	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia	1. Totalmente en desacuerdo	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En desacuerdo	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De acuerdo	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sub observaciones que considere pertinente.

1.	No cumple con el criterio
2.	Bajo nivel
3.	Moderado nivel
4.	Alto nivel

Subcategorías del instrumento: "Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023".

- Primera subcategoría: **Recompensas**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recompensas Tangibles	1. ¿Cuáles son las recompensas tangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Recompensas Intangibles	2. ¿Cuáles son las recompensas intangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Incentivos financieros	3. ¿Cuáles son los incentivos financieros que brinda la entidad pública a los trabajadores? / puede mencionar alguno	4	4	4	
Reconocimiento público	4. ¿De qué manera la entidad pública brinda reconocimiento público en su área de trabajo? comente algún ejemplo	4	4	4	
Beneficios	5. ¿La entidad pública brinda algún beneficio al trabajador? / puede mencionar alguno	4	4	4	

- Segunda subcategoría: **Esfuerzo individual**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dedicación	6. ¿Cómo describiría su dedicación hacia sus tareas laborales dentro de la entidad pública?	4	4	4	
Compromiso	7. ¿De qué manera Ud. manifiesta el compromiso a su área laboral? / mencione algún ejemplo	4	4	4	
Motivación	8. ¿De qué manera se siente Ud. motivado a realizar sus responsabilidades laborales?	4	4	4	
Responsabilidad	9. ¿De qué manera Ud. practica la responsabilidad en su área de trabajo?	4	4	4	
Autodisciplina	10. ¿De qué manera Ud. practica la autodisciplina? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	

- Tercera subcategoría: **Capacidades individuales**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades técnicas	11. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	

Competencias	12. ¿Cuáles son las competencias que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Aptitudes	13. ¿Cuáles son las aptitudes que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Experiencia	14. ¿Qué papel tiene la experiencia que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	
Resolución de problemas	15. ¿De qué manera se aplica la resolución de problemas en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	

- Cuarta subcategoría: **Percepción**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de supervisores	16. ¿De qué manera los supervisores realizar la supervisión en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	
Satisfacción empleados	17. ¿De qué manera los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?	4	4	4	
Contribución al éxito	18. ¿De qué manera las acciones contribuyen al éxito de la entidad pública? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Retroalimentación	19. ¿De qué manera la retroalimentación mejora las labores en su área? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Ambiente laboral	20. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo? / comente su experiencia	4	4	4	



Firmado digitalmente por RIVERA
ALIAGA Carlos Manuel FAU
20135890031 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.10.2023 18:03:24 -05:00

Mg. Carlos Manuel Rivera Aliaga

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

Evaluación Juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	DR. MIGUEL ANGEL PEREZ PEREZ	
Grado profesional	Maestría ()	Doctor (X)
Área de formación académica	Clinica () Educativa (X)	Social () Organizacional ()
Área de experiencia profesional	Gestión Pública, Investigación	
Institución donde labora	Universidad Cesar Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años () Más de 5 años (x)	
Experiencia en investigación Psicométrica (Si corresponde)	-----	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba:	Guión de Preguntas de la entrevista semi estructurada
Autora:	Ayala Gavilan, Marisol
Procedencia:	Maestría en Gestión Publica
Administración:	Entrevista
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	INDECI
Significación:	La categoría materia de investigación es el Desempeño Laboral, las subcategorías son: recompensas (recompensas tangibles, recompensas intangibles, incentivos financieros, reconocimiento público), esfuerzo individual (beneficios, dedicación, compromiso, motivación, responsabilidad, autodisciplina), capacidades individuales (habilidades técnicas, competencias, aptitudes, resoluciones de problemas) y percepción (evaluación de supervisión, satisfacción empleados, contribución al éxito, retroalimentación, ambiente laboral); los cuales nos servirán para analizar en profundidad los factores del desempeño laboral de los empleados de la entidad pública bajo estudio. El objetivo principal de esta escala es identificar y comprender los aspectos clave que afectan el rendimiento de los trabajadores en este entorno específico. Las subcategorías incluyen

4. Soporte técnico

(descripción en función al modelo teórico)

Categoría	Subcategoría	Definición
Desempeño laboral	Recompensas	Chiavenato (2015), las define como beneficios o incentivos que una persona recibe como resultado de su trabajo y esfuerzo en un puesto específico.
	Esfuerzo individual	Chiavenato (2015), se refiere al nivel de energía, dedicación y compromiso que una persona está dispuesta a invertir en su trabajo.
	Capacidades individuales	Chiavenato (2015) da a entender que se refieren a las habilidades, conocimientos, aptitudes y competencias que un empleado posee y que son relevantes para su desempeño en un puesto de trabajo específico.
	Percepción	Chiavenato (2015) menciona que, es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y comprenden la información que reciben a través de sus sentidos, dando sentido a su entorno y a las experiencias que experimentan.

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, a usted le presento el "GUIÓN DE PREGUNTAS SEMI ESTRUCTURADA" elaborado por MARISOL AYALA GAVILAN en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
Claridad	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia	1. Totalmente en desacuerdo	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En desacuerdo	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De acuerdo	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sub observaciones que considere pertinente.

1.	No cumple con el criterio
2.	Bajo nivel
3.	Moderado nivel
4.	Alto nivel

Subcategorías del instrumento: "Factores en el desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023".

- Primera subcategoría: **Recompensas**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las recompensas son un factor del desempeño laboral en una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recompensas Tangibles	1. ¿Cuáles son las recompensas tangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Recompensas Intangibles	2. ¿Cuáles son las recompensas intangibles que brinda la entidad pública al trabajador? / mencione un ejemplo	4	4	4	
Incentivos financieros	3. ¿Cuáles son los incentivos financieros que brinda la entidad pública a los trabajadores? / puede mencionar alguno	4	4	4	
Reconocimiento público	4. ¿De qué manera la entidad pública brinda reconocimiento público en su área de trabajo? comente algún ejemplo	4	4	4	
Beneficios	5. ¿la entidad pública brinda algún beneficio al trabajador? / puede mencionar alguno	4	4	4	

- Segunda subcategoría: **Esfuerzo individual**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si el esfuerzo individual se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dedicación	6. ¿Cómo describiría su dedicación hacia sus tareas laborales dentro de la entidad pública?	4	4	4	
Compromiso	7. ¿De qué manera Ud. manifiesta el compromiso a su área laboral? / mencione algún ejemplo	4	4	4	
Motivación	8. ¿De qué manera se siente Ud. motivado a realizar sus responsabilidades laborales?	4	4	4	
Responsabilidad	9. ¿De qué manera Ud. practica la responsabilidad en su área de trabajo?	4	4	4	
Autodisciplina	10. ¿De qué manera Ud. practica la autodisciplina? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	

- Tercera subcategoría: **Capacidades individuales**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si las capacidades individuales se consideran factores del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades técnicas	11. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	

Competencias	12. ¿Cuáles son las competencias que requiere la entidad pública en su área laboral? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Aptitudes	13. ¿Cuáles son las aptitudes que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar alguna	4	4	4	
Experiencia	14. ¿Qué papel tiene la experiencia que requiere la entidad pública en el ejercicio de sus labores? / puede mencionar algún ejemplo	4	4	4	
Resolución de problemas	15. ¿De qué manera se aplica la resolución de problemas en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	

- Cuarta subcategoría: **Percepción**
- Objetivos de la subcategoría: Analizar si la percepción se considera un factor del desempeño laboral de una Unidad Ejecutora del Perú, 2023.

Códigos	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de supervisores	16. ¿De qué manera los supervisores realizar la supervisión en su área de trabajo? / comente algún ejemplo	4	4	4	
Satisfacción empleados	17. ¿De qué manera los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?	4	4	4	
Contribución al éxito	18. ¿De qué manera las acciones contribuyen al éxito de la entidad pública? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Retroalimentación	19. ¿De qué manera la retroalimentación mejora las labores en su área? / puede brindar algún ejemplo	4	4	4	
Ambiente laboral	20. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo? / comente su experiencia	4	4	4	

Dr. Miguel Ángel Pérez Pérez

Asesor

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.



Escuela de Posgrado

Anexo: Carta de presentación

Lima SJL, 25 de noviembre del 2023

N°Carta P. 0223 – 2023-2 EPG – UCV LE

SEÑOR

OSCAR ARTURO DE LA CRUZ ORBEGOZO
Jefe de la Oficina General de Administración
Instituto Nacional de Defensa Civil

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **AYALA GAVILAN MARISOL**.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **AYALA GAVILAN MARISOL**, identificado(a) con DNI N.°46791116 y código de matrícula N° 7000466304; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

FACTORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL PERÚ, 2023

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Anexo Tabla de Enraizamiento y densidad de códigos

N.º	Código	Enraizamiento	Densidad
1	Cumplimiento eficiente de tareas	70	5
2	Experiencia	41	3
3	Valor agregado individual	40	6
4	Pensamiento estratégico para la toma de decisiones	32	3
5	Trabajo en equipo	30	3
6	Compromiso	28	0
7	Ambiente laboral	26	5
8	Contribución al éxito	26	2
9	Proactividad	26	2
10	Autodisciplina	24	1
11	Capacitaciones constantes en cursos y programas especializados	24	5
12	Preparación académica especializada	24	5
13	Valores personales	24	6
14	Resolución de problemas	23	1
15	Comunicación asertiva	22	2
16	Evaluación de supervisores	22	0
17	Reconocimiento público	22	5
18	Retroalimentación	22	1
19	Vocación al servicio	22	3
20	Aptitudes	20	2
21	Competencias	20	1
22	Dedicación	20	2
23	Incentivos financieros	20	0
24	Mejor trato con trabajadores con mejor desempeño o que acumulan horas extra	20	1
25	Motivación	20	3
26	Recompensas Intangibles	20	3
27	Recompensas Tangibles	20	0
28	Responsabilidad	20	1
29	Satisfacción empleados	20	2
30	Beneficios	19	1
31	Fraternización	18	1
32	Ayuda humanitaria	16	3
33	Habilidades técnicas	16	4
34	Mantenerse actualizado de manera académica	16	1
35	Condecoración anual	14	1
36	Halagos por parte de jefes y/ compañeros	12	1
37	Préstamos con tasas bajas por convenios	10	0
38	Remuneración acorde a funciones y especialidades	10	0
39	Crecimiento académico solo a personal destacado	8	1
40	Programación de actividades	8	0
41	Bonificación por CAFAE a personal destacado	6	0
42	Puestos de trabajo acorde a grado de estudios	6	0
43	Acompañamiento médico exclusivo	4	1
44	Gestiones administrativas el pro del trabajador	4	1
45	Rotación de personal	4	0
46	Trabajadores estables que cumplen con lo mínimo	4	1
47	Descontento por falta de aumento salarial	2	0
48	Dificultad para relacionarse	2	0
49	Falta de conocimiento por parte de supervisores	2	0
50	Injusticia por ingreso por "bara"	2	0
51	Pésimo liderazgo	2	1
52	Reconocimiento oportuno de viáticos	2	0

