



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño laboral de  
360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
Licenciada en Administración**

**AUTORAS**

Alva Aguilar, Nataly Mauriel (ORCID: 0000-0002-9814-5253)

Góngora Vela, Grace Rosita (ORCID: 0000-0002-9876-1347)

**ASESOR:**

Mtro. Cruz Tarrillo, Jose Joel (ORCID: 0000-0002-6372-5055)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

TARAPOTO –PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mi madre por ser una mujer que me llena de orgullo, por sus consejos y apoyo incondicional. Esta tesis es un logro más que llevé a cabo, y sin lugar a dudas es gracias a ti.

**Nataly Mauriel Alva Aguilar**

A mis padres: Ysabel Vela Castro y Guido Góngora Puscán, por sus consejos y confiar en mí; por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos: Manuel, Ronaldo, Rosario, por su cariño y apoyarme siempre. A mis abuelitos: Rosario y Manuel porque los amo con todo mi corazón.

**Grace Rosita Góngora Vela**

## **Agradecimiento**

A nuestro docente y asesor Mtro. Cruz Tarrillo José Joel por todo ese esfuerzo desplegado para transmitir sus conocimientos durante el proceso de curso de Titulación. Por su guía y apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación. A cada uno de los trabajadores de la empresa AUTONOR NOR ORIENTE S.A.C. que participaron de este estudio permitiéndonos aplicar las encuestas y hacer posible esta investigación.

**Nataly Mauriel Alva Aguilar**  
**Grace Rosita Góngora Vela**

## Índice de contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	6
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	22
3.2. Variables y operacionalización.....	23
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	24
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	26
3.5. Procedimiento .....	28
3.6. Método de análisis de datos .....	28
3.7. Aspectos éticos .....	28
IV. RESULTADOS .....	30
4.1. Análisis estadístico.....	30
4.2. Análisis sociodemográfico.....	30
4.3. Análisis descriptivo de las variables.....	31
4.4. Prueba de normalidad.....	32
4.5. Resultados correlación.....	33
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES.....	47
VII. RECOMENDACIONES .....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. Validez de los instrumentos.....	27
Tabla 2 Estadísticos de fiabilidad de Alfa de Cronbach de los instrumentos de gestión de recursos humanos y desempeño laboral.....	30
Tabla 3 Información sociodemográfico de los trabajadores .....	30
Tabla 4 Nivel de gestión de recursos humanos.....	31
Tabla 5 Nivel de evaluación de desempeño laboral de 360° .....	32
Tabla 6 Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov .....	33
Tabla 7 Relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	33
Tabla 8 Relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	35
Tabla 9 Relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	36
Tabla 10 Relación entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	37
Tabla 11 Relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	38
Tabla 12 Relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° .....	39

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema del nivel correlacional.....	23
--	----

## Resumen

El presente estudio titulado: “Gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021”, planteó como objetivo general Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. Para alcanzar el objetivo se aplicaron dos cuestionarios a 83 trabajadores, siendo una investigación básica, no experimental, transversal y correlacional. El principal resultado fue: el coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.676 ( $p=0.000$ ). La principal conclusión fue: Las políticas que se llevan a cabo con el propósito de maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad, mejora el uso de conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores para llevar a cabo las actividades de manera efectiva y eficiente.

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos, desempeño laboral, evaluación de 360°.

## **Abstract**

The present study entitled: "Human resources management and 360 ° job performance evaluation in the company Autonort Nor Oriente SAC, Tarapoto, year 2021", set as a general objective to determine the relationship between human resource management and performance evaluation 360 ° work in the company Autonort Nor Oriente SAC, Tarapoto, year 2021. To achieve the objective, two questionnaires were applied to 83 workers, being a basic, non-experimental, cross-sectional and correlational research. The main result was: the Spearman correlation coefficient between human resource management and the 360° job performance evaluation, was 0.676 ( $p = 0.000$ ). The main conclusion was: The policies that are carried out with the purpose of maximizing organizational integration, employee engagement, flexibility and quality, improves the use of knowledge, skills and experiences of workers to carry out the activities effectively and efficiently.

**Keywords:** Human resource management, job performance, 360 ° evaluation.

## I. INTRODUCCIÓN

En la era actual del conocimiento y en tiempos de competitividad recrudescida, el valor de los trabajadores en las organizaciones tiene especial relevancia. En este sentido, realizar en las organizaciones la gestión del personal asume un rol especialmente estratégico, ya que las políticas y prácticas deben crear capacidades organizacionales que conduzcan a mejores resultados (Demo et al., 2018, p. 251). Se puede decir que, gestionar a nivel organizacional sus recursos más valiosos, el personal, comprende un conjunto de actividades (reclutamiento y selección, capacitación, recompensa, gestión del desempeño) relacionadas con la gestión de personas. A menudo se postula que debido a que las personas son una fuente clave de ventaja competitiva, tales actividades deben considerarse esenciales para que la organización tenga éxito. Sin embargo, la principal función del capital humano en las organizaciones es típicamente de carácter administrativo y se considera un costo que debe minimizarse (Charlwood & Hoque, 2017, p .1).

En esta línea, Raza et al. (2017) mostraron que el sector de servicios en Pakistán, siendo un sector principal, ha exigido un crecimiento y un rendimiento sostenibles de las empresas (p. 127). A su vez, esto había aumentado la carga de trabajo de los empleados. En consecuencia, los empleados se han visto obligados a realizar varias tareas; no solo por su propia seguridad sino también para ser más competitivos en el sector. Esta situación, evidentemente, ha tenido repercusiones sobre el desempeño que tienen en sus actividades laborales. Por lo tanto, ha surgido la necesidad por parte de los empleadores de motivar a sus trabajadores y ayudarlos a mantener su desempeño laboral de una manera excelente ya que, si los empleados se desempeñan bien, el cliente estará satisfecho y, esto resultará en el desempeño general de la empresa.

A nivel nacional, Reyes et al. (2020) resaltaron el papel del desempeño laboral para desarrollar las ventajas competitivas de cada organización. Sin embargo, los autores mostraron que las organizaciones carecen de planes sobre capacitación y desarrollo profesional, además, existe un ambiente de trabajo inadecuado en ciertos casos y las organizaciones no suelen priorizar la planificación del talento humano y solo suelen realizarlo para cumplir con las

normativas legales establecidas en el caso de las organizaciones públicas. De manera que, para lograr un buen desempeño laboral, las organizaciones deben fortalecer la manera en que gestionan el capital humano mediante procesos adecuados que puedan direccionar la buena gestión y, de esta manera, puedan otorgar bienes y servicios de una forma eficiente, eficaz y de calidad.

En esta línea, Checa et al. (2020) mostraron la problemática de una empresa de servicios ubicada en Piura, donde los trabajadores presentan dificultades en el desarrollo de sus labores. Asimismo, los colaboradores consideran que los objetivos y las metas del área no son claras y los recursos otorgados no son suficientes para cumplir con sus funciones. Además, existen conflictos en su área de trabajo. Esta situación se debería a que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento a sus trabajadores, asimismo, no proporciona posibilidades de capacitarse y no realiza planes estratégicos para gestionar sus recursos humanos. Otro problema es la falta de una comunicación adecuada entre las áreas.

Por otro lado, Goicochea et al. (2019) mostraron los beneficios de aplicar una adecuada gestión del capital humano sobre la productividad y evidentemente en su desempeño en una empresa ubicada en Trujillo (p. 72). En específico, los autores mostraron que la empresa posee un buen plan de reclutamiento de personal ya que busca que los aspirantes residan cerca de su centro de trabajo. Asimismo, la empresa posee un plan de capacitación a su personal enfocado en aumentar los conocimientos y orientar a los trabajadores en su desarrollo personal y organizacional para que puedan tener un rendimiento eficaz y eficiente. De manera que, las oportunidades ofrecidas por la empresa a través de capacitaciones y la buena comunicación, motivan a los colaboradores a realizar de la mejor manera sus actividades y a que logren los objetivos de la empresa.

A nivel local, el estudio se centra en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, la cual se dedicada a la venta de autos de la marca Toyota, así como al servicio de reparación y mantenimiento de vehículos de la marca. Asimismo, es una empresa que en los últimos años ha percibido un crecimiento, dado que, el parque automotor en la ciudad de Tarapoto ha ido en aumento. Sin embargo,

así como esta empresa, han aparecido en el mercado nuevos concesionarios de diferentes marcas, lo que genera una competencia muy agresiva por lo cual se hace necesario contar con personal calificado para afrontar la situación. Por otra parte, la empresa presenta problemas en cuanto al desempeño de sus trabajadores. En este sentido, a través de entrevistas informales no estructuradas se ha observado que los trabajadores no poseen iniciativa para generar soluciones ante los problemas, además, se generan conflictos y dificultades de cooperación entre compañeros de trabajo, lo cual involucra que las metas sean cumplidas en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.

Las causas que originan la problemática podrían residir dentro del área de gestión del capital humanos ya que no existe una buena administración de las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización, además, la empresa cuenta con una estructura rígida y no cambiante de acuerdo a las funciones del trabajador, existen pocas oportunidades de ascenso y la gestión de recursos humanos no se adapta a la realidad de las actividades y trabajadores. Dada la situación descrita, es necesario abordarla en un estudio con el propósito de ver una mejora sobre el desempeño que tienen los trabajadores, ya que, si la empresa no realiza acciones inmediatas, podría poner en riesgo los activos humanos con los que cuenta afectando su desempeño organizacional.

A partir de lo anterior, como problema general se ha formulado el siguiente ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021?, se planteó como problemas específicos: i) ¿Cuál es la relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? ii) ¿Cuál es la relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? iii) ¿Cuál es la relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? iv) ¿Cuál es la relación entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral

de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? v)  
¿Cuál es la relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021?

Por otra parte, el estudio resultó conveniente, ya que, servirá como evidencia empírica sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño de 360°. En este sentido, se puede justificar el estudio de manera teórica ya que presenta un marco que sustenta la relación entre las variables, el cual fue construido mediante una revisión de diversos enfoques. Además, el estudio se justifica de manera social ya que sus resultados

Beneficiarán de manera directa a los trabajadores de la empresa Auronort Nor Oriente S.A.C a través de la mejora en la gestión de recursos humanos. El estudio se justifica de manera práctica, ya que ayudará a resolver diversos problemas observados como la poca iniciativa y cooperación de los trabajadores, inadecuada administración de los activos humanos, pocas oportunidades de desarrollo, entre otros. Por último, la investigación se justifica metodológicamente, ya que, presenta dos cuestionarios como instrumentos para recolectar información sobre las variables de estudio.

Asimismo, a nivel de objetivo de manera general se propuso la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021, y como objetivos específicos: OE1: Establecer la relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. OE2: Analizar la relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. OE3: Evaluar la relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. OE4: Examinar la relación entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021 y OE5: Establecer la relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

Por último, se ha formulado como hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021; asimismo, se planteó como hipótesis específicas: H1: Existe relación significativa entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021; H2: Existe relación significativa entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021; H3: Existe relación significativa entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021; H4: Existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021; H5: Existe relación significativa entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, presento estudios previos a nivel internacional, que están relacionados con el propósito de esta investigación. En este sentido, Hee et al. (2019) realizaron un estudio para examinar la correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la industria express en Johor, Malasia, y encontraron coeficientes de correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos: capacitación y desarrollo, gestión del desempeño de salarios y beneficios, seguridad laboral y el desempeño laboral son 0.558 ( $p = 0.01$ ), 0.352 ( $p = 0.01$ ), 0.457 ( $p = 0.01$ ) y 0.598 ( $p = 0.01$ ), respectivamente. Del mismo modo, los autores concluyen que se debe crear un ambiente de confianza para los empleados y el diseño del programa de capacitación de la empresa, lo que hará que los empleados se sientan más seguros, adquieran nuevos conocimientos y habilidades para su crecimiento personal y mejora del desempeño laboral.

Mientras tanto, Tabouli et al. (2016) Elija analizar el impacto de las políticas de gestión del capital humano en el desempeño de los empleados de Jumhoruia Bank en Libia. Mediante el coeficiente de correlación, el autor encontró que la relación es positiva y significativa porque es de 0,35 ( $p = 0,00$ ). También concluyeron que las políticas de gestión de personal inciden en el desarrollo del desempeño laboral. Por su parte, Hee & Jing (2018) optaron por analizar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en una empresa de Johor, Malasia. El autor encontró a través del coeficiente de correlación de Pearson que existe una correlación positiva significativa entre salario y beneficios, evaluación del desempeño, prácticas de capacitación y desarrollo, y el desempeño del empleado es 0.229 ( $p < 0.01$ ), 0.420 ( $p < 0.01$ ) y 0.493 ( $p < 0,01$ ).). A partir de este hallazgo se concluyó que una combinación de políticas de desarrollo y capacitación inclusivas y un sistema integral de evaluación del desempeño podrían mejorar el desempeño de los empleados.

Además, Raza et al. (2017) realizaron un estudio para analizar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los empleados de Wihari Commercial Bank en Pakistán. El autor encontró a través del coeficiente de correlación que las prácticas de gestión de recursos humanos: salario y beneficios, capacitación y desarrollo, y desempeño laboral están correlacionados positivamente y son significativos; son 0.21 ( $p < 0.05$ ) y 0.229 ( $p < 0.01$ ), respectivamente. A partir de estos resultados, se puede concluir que cuando los empleados están satisfechos con la remuneración y los beneficios del banco y tienden a intercambiarlos, se produce un proceso recíproco que se traduce en un alto desempeño laboral.

Finalmente, Zeb et al. (2018) realizaron un estudio para analizar la relación entre las prácticas de gestión del capital humano y el desempeño de los empleados en la industria de las telecomunicaciones de Pakistán. A través del coeficiente de correlación, los autores encontraron que existe una correlación positiva significativa entre las prácticas de gestión de recursos humanos, es decir, la formación y el desarrollo, así como la contratación y selección, y la evaluación del desempeño y el desempeño laboral de los empleados, porque son respectivamente 0,635 ( $p < 0.01$ ), 0.659 ( $p < 0.01$ ) y 0.658 ( $p < 0.01$ ). Con base en estos resultados, se puede concluir que las prácticas de gestión del capital humano juegan un papel destacado e indispensable en el nivel de desempeño; conocimientos y habilidades adquiridas por los empleados a través de la capacitación y desarrollo, competencia, reclutamiento y selección.

Asimismo, se introducen diversos estudios relacionados con los objetivos de investigación de este estudio realizados a nivel nacional. En este sentido, Reyes et al. (2020) Se realizó un estudio para determinar si existe relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de los socios administrativos en el gobierno de la ciudad del distrito de Chancay. Mediante el coeficiente de correlación, el autor encontró que la relación entre las variables es positiva y significativa porque es igual a 0.957 ( $p = 0.000$ ). De este resultado se puede concluir que la gestión del talento juega un papel vital en cualquier organización, pues busca y organiza cambios beneficiosos mediante la aplicación de diferentes procesos necesarios, que pueden reflejarse en el desempeño laboral de los trabajadores.

Además, Díaz et al. (2019) Estableció la relación entre selección de capital humano y desempeño laboral en el departamento hotelero de Chiclayo. Mediante el coeficiente de correlación, el autor encontró que la relación entre las variables es positiva y significativa, igual a 0.923 ( $p = 0.000$ ). Con base en este resultado, se concluye que mientras exista un alto nivel de efectividad en el proceso de selección de personal, se puede asegurar un mejor desempeño laboral. Al mismo tiempo, Zocón & Castañeda (2019) determinaron la relación entre la selección de empleados y el desempeño laboral en EIRL Global Business Solutions. Los autores encontraron que el estadístico chi-cuadrado para evaluar la relación entre variables es 80, que es mayor que el estadístico de la tabla (9,49). Con base en este resultado, la conclusión es que si el proceso de selección es adecuado, incluida la definición de perfil de puesto, funciones y la evaluación de desempeño se pueden mejorar los procesos de desempeño del colaborador.

Auccapure (2019) estableció la relación entre las condiciones de seguridad y el desempeño del personal en la municipalidad del distrito de San Jerónimo, Cusco. A través del coeficiente de correlación los autores hallaron que la relación resultaba positiva y significativa entre las variables, dado que, este resultó igual 0.464 ( $p=0.000$ ). A partir de este hallazgo se concluyó que la inexistencia de una política de seguridad conlleva a malas condiciones en el ambiente de trabajo que afectan el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores, así como la demora en la ejecución de los procesos administrativos. Finalmente, Siccha & Collazos (2019) determinaron la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de una entidad pública en Chachapoyas. Los autores hallaron que el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables resultó 0.696 ( $p=0.000$ ). A partir de este resultado se concluyó que la planificación del proceso de selección y adiestramiento de los trabajadores promueve un desempeño laboral eficiente. Por otra parte, se presentan **las diversas teorías, enfoques y perspectivas teóricas que sustentan el presente estudio**. En este sentido, de acuerdo a Hee et al. (2019) la gestión de recursos humanos está constituida por una serie de actividades de gestión que deben estar acordes con los objetivos de la empresa, es decir, es un conjunto de actividades prácticas empleadas por las empresas para administrar a sus trabajadores (p. 66). Asimismo, de acuerdo a

los autores, la gestión de recursos humanos abarca prácticas que representan las demandas de las empresas actuales tales como la contratación, selección, formación, desarrollo, compensación, beneficios, gestión de desempeño y seguridad en el empleo. Además, se puede referir que una adecuada o mala gestión del personal puede incidir sobre el comportamiento y la motivación de los empleados, ya que, brinda la oportunidad de desarrollar sus capacidades y habilidades mediante la estructura organizacional y, en última instancia, mejoran su desempeño laboral en la organización.

En lo que a ellos respecta, Tabouli et al. (2016) define la gestión de recursos humanos como una serie de políticas orientadas a maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad (p. 177). De manera similar, según el autor, existen tres métodos principales en la investigación en gestión de recursos humanos. Primero, se considera un nuevo nombre para la gestión personal, independientemente de los cambios en sus prácticas. En segundo lugar, se considera la definición e identificación de los roles de los trabajadores y la descripción del trabajo en el campo del personal. En tercer lugar, observe la gestión de personal desde una nueva perspectiva, gestione las organizaciones de diferentes formas e integre los recursos humanos en la gestión estratégica. Por tanto, el tercer método enfatiza la importancia del uso pleno, activo e integral de los recursos humanos.

Del mismo modo, Raza et al. (2017) señalaron que cuando estas prácticas son implementadas directamente por la organización, la gestión de recursos humanos es para acompañar y gestionar los recursos humanos para lograr las metas organizacionales (p. 130). Hee & Jing (2018) describieron la gestión de recursos humanos como la actividad organizativa de gestionar un grupo de talentos para utilizar los recursos de acuerdo con los objetivos de la empresa (página 131). En el orden de esta idea, se puede decir que los gerentes están compuestos por múltiples prácticas, y sus funciones relacionadas pueden usarse para administrar personas en la organización. Del mismo modo, Elrehail et al. (2020) Definir la práctica de recursos humanos como un grupo internamente coherente destinado a mejorar la capacidad, el compromiso y la motivación de los empleados, y (p. 126).

En lo que a ellos respecta, Tinti et al. (2017) Conceptualizar la gestión del talento como una serie de estrategias integradas en prácticas y políticas para una adecuada gestión. Al mismo tiempo, las prácticas de gestión pueden conceptualizarse como un conjunto de actividades implementadas y experimentadas por cada colaborador, y pueden ser verificadas objetivamente (pág. 637). Asimismo, el autor enfatiza que las prácticas de gestión de recursos humanos deben integrarse con las emergencias internas y externas de la organización. De igual forma, la evaluación de la gestión de recursos humanos considera el proceso básico de gestión propuesto por Chiavenato (2017), a saber: organización, retención, integración, desarrollo y control, los cuales son procesos interrelacionados e interdependientes, es decir, algunos de los cambios afectarán al resto. Los ajustes se realizan en todo el sistema (página 100).

Las políticas de integración están vinculadas a la oferta de personal para que la organización pueda funcionar con normalidad, es decir, son todos procesos relacionados con el aporte humano y pueden abarcar todas las actividades como la contratación, la investigación de mercados y la selección de personal y la oferta de actividades. En este sentido, para comprender el funcionamiento del proceso de suministro, deben ser responsables de comprender el entorno que rodea a la empresa y cómo estos procesos encuentran y buscan personas para que formen parte de su sistema. Por tanto, estas políticas cubren la búsqueda de fuentes de contratación, los criterios de selección de los recursos humanos y la forma de incorporar nuevos miembros al entorno interno de la empresa. A su vez, la política de integración tiene tres indicadores: reclutamiento, selección y planificación de recursos humanos (Chiavenato, 2017, p. 102).

- i) El reclutamiento, es una herramienta sistemática de las prácticas de gestión de recursos humanos donde los reclutadores y solicitantes emplean dispositivos precisos para elegir entre un grupo de solicitantes que poseen más probabilidades de prosperar en la ocupación, dadas las líneas organizativas y los límites de permitidos. Además, el propósito general del reclutamiento es proporcionar a la organización un grupo de candidatos potencialmente calificados. Asimismo, es uno de los factores que puede afectar el desempeño

del empleado, lo que sugiere además que la implementación de los procesos de reclutamiento que no estén de acuerdo con el plan efectivo que se ha establecido, causará problemas tales como alto nivel del absentismo de los empleados y el bajo rendimiento de los empleados (Zeb et al., 2018, p. 4).

ii) La selección, es un procedimiento bien organizado para seleccionar a los solicitantes que poseen la experiencia y la calificación para ocupar un puesto vacante en una organización. Es decir, la selección es el procedimiento de elección de las personas del grupo de probables aspirantes que cumplen con el prerrequisito del puesto vacante de la empresa. Asimismo, el proceso de selección de personal está compuesto por tres fases: el análisis del puesto, la descripción del puesto y los requisitos individuales. El reconocimiento de dichas fases como parte de un estilo ordenado para la dotación de personal y la selección, animan a los entrevistados. Además, los buenos procesos de selección de personal permiten que la organización y el candidato evalúen adecuadamente el grado en que el individuo cumple con los requisitos del trabajo y con todas las regulaciones apropiadas (Zeb et al., 2018, p. 4).

iii) Planeación de los recursos humanos, es un proceso destinado a tomar decisiones en relación al talento humano, los cuales son fundamentales para lograr los objetivos de la organización en un tiempo específico. En este sentido, tiene el propósito de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos que

son requeridos para las actividades futuras de la organización. Además, cabe precisar que, dicha planeación no solo está a cargo del área de personal. Así, por ejemplo, dentro de las empresas industriales, la planeación la realiza en departamento de planeación y control de la producción, Asimismo, la planeación busca que los puestos sean ocupados por personas capaces. Para este fin, existen distintos modelos de planeación como el modelo en base a la demanda estimada del bien, modelo que se basa en la segmentación de puestos, modelo de sustitución de puestos clave, y modelo de planeación integrada (Chiavenato, 2017, p. 128).

Políticas de organización del personal, las cuales están conformadas por la integración de los nuevos integrantes a la empresa, el diseño y la evaluación del puesto. En este sentido, luego de que las políticas de integración de personal se hayan encargado de obtener a las personas necesarias en el mercado, asignarlas e integrarlas a la empresa de tal modo que pueda asegurar su permanencia o desempeño, la fase siguiente es la organización de las personas dentro de la empresa. Es decir, luego de haber reclutado y seleccionado al personal, hay que integrarlo, asignarlas en sus puestos laborales y evaluar su desempeño. De modo que, luego de provisionar los recursos humanos, continua el proceso de organizar el personal. En esta línea, las políticas de organización de recursos humanos poseen tres indicadores: diseño de puesto, análisis y descripción de los puestos y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2017, p. 166). i) Diseño de puesto, corresponde a la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de los vínculos con los demás puestos a fin de cubrir las demandas tecnológicas, organizacionales y de índole social y personal de quien ocupa el puesto. De manera más profunda, el diseño de puesto es la manera en la que los administradores dan protección a los puestos individuales y los modifican para conformar las unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puesto está conformado por el establecimiento de cuatro condiciones esenciales: una serie de actividades u obligaciones que desarrolla quien ocupa el puesto, la manera de llevar a cabo dicho conjunto de actividades u obligaciones, el encargado de recoger el reporte del ocupante del puesto y, por último, establecer el supervisor o el que direcciona al ocupante del puesto (Chiavenato, 2017, p. 172). ii) Descripción y análisis de los puestos, la

descripción es un proceso que consiste en enunciar las actividades u obligaciones que lo constituyen y diferencian de los demás puestos en la empresa. Asimismo, la descripción representa un detalle de las características o actividades del puesto, la frecuencia de su realización, los métodos para cumplir dichas obligaciones o actividades y los objetivos. Es decir, consiste en la enumeración de forma escrita de las principales cuestiones del puesto laboral y de los compromisos adquiridos. En específico, las actividades u obligaciones son los componentes de una función de trabajo y que el ocupante debe llevar a cabo. Por su parte, el análisis consiste en examinar el puesto laboral de acuerdo a los requerimientos que impone a quien lo ocupa. En este sentido, el análisis estudia y establece todos los requerimientos, obligaciones y condiciones que el puesto requiere para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2017, p. 191) iii) Evaluación de desempeño, también denominada revisión del desempeño o desempeño del empleado, se refiere a un proceso mediante el cual el desempeño laboral de un empleado se documenta y examina y donde los registros de evaluación muestran visiblemente los logros de los empleados. Además, es una práctica regular utilizada para identificar la obtención y finalización de la tarea con el propósito de administrarlos y recompensarlos. Asimismo, la evaluación del desempeño juzga el trabajo y la experiencia de los empleados. Como resultado, podría incrementar el compromiso general de los empleados con la organización. Sin embargo, cabe precisar que, la evaluación del desempeño puede generar malos resultados para la organización si la evaluación no se realiza con precisión, lo que resulta en un bajo desempeño laboral de los empleados (Raza et al., 2017, p. 132).

Políticas de retención de los recursos humanos, están conformadas por los procesos para retener a los trabajadores tales como remunerar, otorgar prestaciones y servicios sociales en líneas con los estándares saludables de vida, brindar un contexto psicológico y físico que pueda resultar agradable, además de seguro en el trabajo y, por último, asegurar vínculos amigables,

sindicales y cooperativos. Dichos procesos son importantes para establecer la permanencia dentro de la empresa y, ante todo, para poder motivarlos en su trabajo y lograr los objetivos de la organización. En este sentido, en ciertas empresas, dichos procesos poseen una calificación muy baja ya que se acercan al modelo del hombre que labora solo por el salario, por la frigididad e inflexibilidad y por su forma general y estandarizada en el tratamiento de las personas sin considerar las diferencias individuales ni su aporte a la empresa (Chiavenato, 2017, p. 232).

i) Remuneración, hace referencia a la recompensa que puede percibir la persona a cambio de llevar a cabo las actividades designadas dentro de la organización. En este sentido, la remuneración involucra un vínculo bidireccional entre la persona y la organización. Asimismo, la remuneración puede ser directa o indirecta. La primera de ellas se define como el pago de cada trabajador a manera de salarios, bonos, premios y comisiones, que el empleador puede llegar a entregarle al trabajador en función del puesto que ocupa y de los servicios que llega a prestar en un determinado tiempo. En tanto que, la remuneración económica indirecta se puede definir como un salario indirecto que deviene de los términos del contrato colectivo del trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que brinda la empresa. En esta línea, el salario indirecto incluye las vacaciones, gratificaciones, bonos extras, participación en utilidades, entre otros (Chiavenato, 2017, p. 234).

ii) Prestaciones, la compensación es un sistema de recompensa que una empresa brinda a los trabajadores por su disposición a realizar diferentes trabajos dentro de la empresa y es empleado para aumentar el desempeño de los trabajadores. En este sentido, la compensación es más amplia que los sueldos o salarios e incluyen comisiones, bonificaciones y reembolsos, recompensas monetarias, permisos, paquete de reconocimiento, seguro médico, descuento de productos, seguro de vida o de trabajo, seguro de vehículo gratuito, día extra de vacaciones, obsequios especiales y premio por desempeño excelente, participación en las ganancias, propiedad de acciones e incentivos para el equipo. Asimismo, la compensación es importante dentro de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y es capaz de incrementar el

desempeño laboral ya que cuando un trabajador se siente parte de la propiedad de la empresa, estará motivado a desempeñarse bien (Hee et al., 2019, p. 67).

iii) Higiene y seguridad, la higiene laboral hace referencia a la serie de normas y procedimientos que pretenden dar protección a la integridad física y mental del colaborador, protección de los riesgos de salud como parte de las actividades del puesto y del entorno físico donde las lleva a cabo. En este sentido, la higiene laboral abarca el diagnóstico y prevención de males ocupacionales. Por su parte la seguridad alude a la protección de una persona contra cualquier accidente y suceso peligroso ya que el entorno afecta al talento y aspiraciones de cada empleado. De manera que, cuando los empleados se encuentran con eventos dañinos o un ambiente de trabajo inseguro, afectará su desempeño en la organización. En este sentido, brindar un entorno seguro es una práctica importante porque los empleados que trabajan en un entorno seguro, tienen más probabilidades de ser más productivos y generar beneficios a largo plazo para la organización (Hee et al., 2019, p. 68). Políticas de desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo alude a las actividades que se enfocan en adquirir nuevos conocimientos o habilidades para el crecimiento personal (Hee et al., 2019, p. 66). Es una función de la gestión de recursos humanos que prepara a los individuos y grupos para un mejor desempeño laboral dentro del entorno organizacional ya que genera las habilidades, competencias y comportamiento que requieren los empleados. Por lo tanto, el desarrollo es el predictor de rápido movimiento que afecta la productividad y el desempeño laboral de los empleados (Raza et al., 2017, p. 131). Asimismo, las políticas de desarrollo de los recursos humanos abarcan las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, siendo políticas que representan una inversión de la empresa en sus trabajadores (Chiavenato, 2017, p. 316). i) Capacitación, hace referencia a un enfoque sistémico del aprendizaje y el desarrollo para mejorar la efectividad individual, de equipo y de la organización. En este sentido, la capacitación es un proceso que mejora la eficiencia, capacidad, eficacia y el desempeño laboral en el trabajo. Entre las funciones de las capacitaciones se incluyen: la identificación de las necesidades de capacitación a nivel personal, grupal y organizacional, el diseño de programas de capacitación y la evaluación de la efectividad de dichos programas. Asimismo, la capacitación tiene el propósito de permitir que la

persona adquiera las habilidades para el desempeño adecuado ante la asignación de tareas o trabajos. De manera que, al recibir programas de capacitación y desarrollo, los trabajadores estarán más comprometidos y motivados para mejorar su capacidad y desempeño general (Hee et al., 2019, p. 66).

i) Cambio de actitud, desarrollo de habilidades y desarrollo de conceptos. El primero se refiere a las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o futuro. En este sentido, el foco de la formación son las actividades y operaciones a realizar. El segundo se refiere a ii) el desarrollo personal, que incluye tres aspectos principales: desarrollar o modificar la actitud negativa de los colaboradores y convertirlos en una actitud más favorable, como aumentar el entusiasmo o la sensibilidad del personal directivo y directivo. Supervise los sentimientos y reacciones personales. Finalmente, en cuanto al desarrollo de conceptos, la formación tiene como objetivo mejorar la capacidad de abstraer y conceptualizar ideas y filosofías con el fin de promover la aplicación de conceptos en la práctica administrativa (Chiavenato, 2017, p. 323).

ii) Desarrollo organizacional, incluyendo esfuerzos integrales para implementar cambios planificados que abarquen a toda la empresa. De manera similar, el desarrollo organizacional puede describirse como un programa de educación a largo plazo que tiene como objetivo mejorar los procesos de cambio y resolución de problemas de la empresa a través de la gestión eficaz de la cultura de la empresa, con la cooperación y ayuda de los facilitadores. Los cambios ocurren con la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional. Por tanto, el propósito del desarrollo organizacional es revitalizar, inspirar, renovar, activar y renovar la empresa para evitar caer en decadencia y envejecimiento (Chiavenato, 2017, p. 350).

Por último, las políticas de evaluación de los recursos humanos, están conformadas por las formas de mantener un banco de datos con la capacidad de brindar la información requerida para analizar de manera cualitativa y cuantitativa la fuerza de trabajo disponible en la empresa. Asimismo, las políticas están constituidas por los controles constantes de la implementación y adecuación de las políticas y los procedimientos asociados con los recursos humanos de la empresa. Además, en la etapa de evaluación mide el desempeño, observa de cerca y revisa el curso de las cosas. Para ello, se

requiere obtener la información suficiente acerca de cómo están funcionando las cosas a través de la observación y la comprobación del desempeño o del producto (Chiavenato, 2017, p. 370). i) Banco de datos, es un sistema de almacenamiento y acumulación de información con una codificación y disposición para el procesamiento y obtención de información. En efecto, el banco de datos es una serie de archivos asociados de manera lógica, organizados de manera que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. En este sentido, el banco de datos facilita la eficiencia de la información, reduciendo la memoria de los archivos ya que los datos se encuentran interrelacionados de una manera lógica y posibilitan actualizar y procesar de una forma integrada y simultánea, lo cual disminuye las incongruencias y errores sucedidos dados los archivos duplicados. Es normal que haya varios bancos de datos asociados de manera lógica entre sí a través de un software que aplica las funciones para generar y actualizar archivos, recuperar datos y producir informes (Chiavenato, 2017, p. 376). ii) A las operaciones de acuerdo a las normas ya establecidas. En consecuencia, el control funciona como un proceso con una sucesión de cuatro fases: el establecimiento de los estándares deseados, supervisión del desempeño, comparación de desempeño con los estándares deseados y, por último, iii) Controles, es un proceso cíclico y repetitivo y se utiliza para realizar un ajuste acción correctiva. La primera de ellas representa el desempeño deseado, es decir, son los criterios o mediciones arbitrarias que brindan las vías para establecer lo que se debe realizar y cuál debe ser el desempeño. La segunda fase consiste en seguir y medir el desempeño. En la tercera fase se comparará la información inicial del desempeño con los estándares deseados. La última fase consiste en la corrección de aquellas desviaciones para que las operaciones funcionen de manera normal (Chiavenato, 2017, p. 369).

Por otra parte, **el desempeño laboral** es un elemento importante en el entorno empresarial porque el desempeño impacta en la promoción, la rotación de empleados y el valor de mercado organizacional. Asimismo, Hee et al. (2019) definieron el desempeño como la habilidad o motivación de una persona y que mide el logro del empleado frente a sus objetivos, se centra en el resultado si el resultado sigue siendo el mismo y supera sus objetivos esperados (p. 65). De manera que, el desempeño laboral puede verse como la capacidad de una

persona para realizar su trabajo de manera excelente y está asociado con las prácticas de recursos humanos, las cuales pretenden mejorar el desempeño de los empleados promoviendo buenas actitudes, dando incentivos a los empleados si se desempeñan bien, alentando a los empleados satisfechos con su trabajo y otras recompensas para aumentar la motivación.

En tanto que, Tabouli et al. (2016) definieron el desempeño laboral como los comportamientos o acciones de los empleados asociados con los objetivos o metas de la organización en cuestión (p. 177). Por lo tanto, de acuerdo a los autores, las actitudes inciden sobre el desempeño. Asimismo, Raza et al. (2017) conceptualizaron el desempeño como la contribución de los empleados a la organización y tiene la característica de cambiar con frecuencia ya que se encuentra asociado directamente con el comportamiento de los empleados (p. 130). Es decir, el desempeño laboral es la productividad de un empleado y, en gran medida, es un conjunto de esfuerzos, habilidades profesionales y productos obtenidos. Por su parte, Hee & Jing (2018) definieron el desempeño laboral como el uso de conocimientos, habilidades y experiencias para completar la misión asignada de manera efectiva y eficiente (p. 131). Asimismo, un trabajador de alto desempeño impulsa el desempeño organizacional.

En tanto que, Alles (2017) definió la evaluación de 360° como un proceso que se encuentra estructurado y tiene como propósito evaluar las competencias de los colaboradores pertenecientes a la organización, para fines de desarrollo, en el cual participan diversos evaluadores (p. 50). Asimismo, el nombre se debe a que un colaborador se evalúa en base a las opiniones de sus pares, superiores y subordinados, así como por él mismo. Además, en ciertas ocasiones la evaluación incluye la opinión de los diversos clientes tanto interno como externos. En este sentido, la evaluación del desempeño laboral se realiza en base a lo establecido por Alles (2017) quien agrupó las competencias en tres grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

Competencias cardinales, también denominado core competences o generales o corporativas, aluden a lo esencial dentro del área de la empresa y, por lo general, representan valores y algunos atributos que distinguen a una empresa de las demás y representan lo requerido para lograr una estrategia. Asimismo,

debido a su esencia, las competencias cardinales son necesarias por todos los trabajadores de la empresa (Alles, 2017, p. 27). Asimismo, dentro de las competencias cardinales se distinguen cinco: compromiso, ética, iniciativa, prudencia y respeto. i) Compromiso, es la capacidad de hacer parte de uno mismo, los objetivos de la empresa y cumplir con las responsabilidades personales, profesionales y de la organización. Asimismo, es la capacidad para apoyar e instrumentar las decisiones en línea con el alcance los objetivos comunes, así como impedir y superar los obstáculos del alcance de los objetivos de la empresa. Además, el compromiso significa adhesión a los valores de la empresa (Alles, 2017, p. 128).

ii) Ética, se define como la capacidad para sentir y actuar en todo instante según los valores morales, las buenas costumbres y las prácticas profesionales, así como respetar las políticas de la organización, tanto en el entorno profesional como en el privado, a pesar de actuar en contra de los intereses propios o de la organización a la que se pertenece, ya que las buenas costumbres y valores se encuentran en un orden superior al accionar y la empresa así lo desea y lo comprende (Alles, 2017, p. 132). iii) Iniciativa, es la capacidad para actuar de manera proactiva y pensar en acciones a futuro con la finalidad de generar posibilidades o impedir problemas que no son visibles por los demás. Asimismo, hace referencia a la capacidad para poder llegar a concretar decisiones del pasado y relacionado con la búsqueda de nuevas posibilidades o soluciones a problemática con visión en el futuro (Alles, 2017, p. 136).

iv) Prudencia, se define como la capacidad para actuar de manera sensata y moderada en todas las acciones, es decir, la implementación de la normativa y políticas de la empresa, en el establecimiento y consecución de objetivos, en la concreción de acuerdos y otras funciones que son partes del puesto laboral. Además, considera la capacidad de discernimiento y distinción entre lo bueno y lo malo para la organización, los trabajadores, los clientes y proveedores y para sí (Alles, 2017, p. 141). v) Respeto, es la capacidad de brindar a los demás y a sí mismo un tratamiento con dignidad, franqueza y tolerancia y actuar según las buenas costumbres, los valores morales y prácticas profesionales. Además, incluye la capacidad de actuar con seguridad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Asimismo, considera la capacidad de generar vínculos cálidos y duraderos en base a un comportamiento honesto y veraz (Alles, 2017, p. 142).

Competencias específicas gerenciales, son aquellas competencias asociadas a determinados colectivos o grupos de individuos. Son necesarias para todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas (Alles, 2017, p. 72). Asimismo, este tipo de capacidades está conformado por la dirección de equipos y visión estratégica. i) Dirección de equipos, es la capacidad de integración, desarrollo, consolidación y conducción de un equipo hacia el éxito y motivar a los que forman parte hacia un accionar autónomo y responsable. Asimismo, significa que se puede coordinar y distribuir de manera adecuada las actividades en el grupo, de acuerdo a las competencias y conocimientos de cada miembro, estipular plazos para cumplir y direccionar las acciones del equipo hacia una meta u objetivo específico (Alles, 2017, p. 152). ii) Visión estratégica, consiste en la anticipación y comprensión de los cambios del contexto, estableciendo el impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa (Alles, 2017, p. 159).

Competencias específicas por áreas, están asociadas a determinados colectivos o grupos de personas, son las competencias que son necesarias para los que laboran en un área específica como producción o finanzas (Alles, 2017, p. 29). Dentro de este tipo de competencias se encuentran: capacitación de planificación y organización, colaboración, comunicación eficaz, orientacional cliente interno y externo, pensamiento analítico, tolerancia a presión de trabajo. i) Capacitación de planificación y organización, es la capacidad para establecer de manera eficaz prioridades de la actividad, las metas, el área o proyecto, establecer las etapas, acciones, plazos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Asimismo, incluye el empleo de mecanismos de monitoreo y verificación del avance de las diversas actividades para controlar el proceso e implementar medidas correctivas necesarias (Alles, 2017, p. 168).

ii) Colaboración, es la capacidad de otorgar el soporte a los demás (pares, superiores y subordinados), así como responder a sus requerimientos y demandas y dar solución a los problemas o dudas, a pesar que no hayan sido expresadas de manera explícita. Asimismo, significa actuar para facilitar el alcance de los objetivos con la finalidad de generar vínculo en base a la confianza (Alles, 2017, p. 170). iii) Comunicación eficaz, es la capacidad para escuchar y comprender a los demás, así como transmitir de manera oportuna y clara la información necesaria por los otros con la finalidad de lograr los objetivos de la organización y para preservar vías de comunicación abiertas y

redes de contacto informales y formales (Alles, 2017, p. 179).

iv) Orientación al cliente interno y externo, es la capacidad de actuar de manera sensible ante los requerimientos de un cliente, tanto actual como potencial, externo e interno que se puedan presentar actualmente o en el futuro. Asimismo, es una vocación constante de servicio al cliente interno y externo, entender de manera adecuada sus requerimientos y generar soluciones efectivas a sus demandas (Alles, 2017, p. 184). v) Pensamiento analítico, es la capacidad para entender una circunstancia, reconocer sus partes y organizarlas de manera sistemática, con la finalidad de establecer sus vínculos y prioridades para actuar (Alles, 2017, p. 185). vi) Tolerancia a presión de trabajo, es la capacidad para laborar con determinación, firmeza y perseverancia con la finalidad de lograr los objetivos complicados o para concretar acciones que necesitan un mayor compromiso y esfuerzo. Además, significa mantener un alto nivel de desempeño frente a circunstancias exigentes y cambiantes, con poco tiempo y en jornadas prolongadas (Alles, 2017, p. 193).

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **Tipo de investigación**

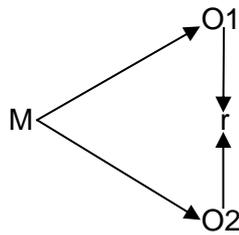
El tipo de estudio abordado corresponde al aplicada, el cual tiene como objetivo recopilar toda la data acerca de la situación actual para, de esta manera, incrementar el conocimiento y colaborar con la solución a un problema CONCYTEC (2019). Para lograr este objetivo, se enfocan todos los esfuerzos del investigador en analizar y entender la problemática sin considerar la aplicación del nuevo conocimiento generado (Sánchez & Reyes, 2015).

##### **Diseño de investigación**

Se abordó un diseño de carácter no experimental, dado que, este se caracteriza por no ejercer alteración de manera deliberada o intencional sobre las variables de estudio. En este sentido, los datos son observados de manera natural, esto es, tal y como se desarrollan en su entorno (Díaz, 2018, p. 121). De manera que, no se realizó manipulación alguna sobre las variables la gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño laboral de 360°, sino que la información fue recopilada tal y como se presentó en su contexto. Asimismo, el estudio posee corte transversal, siendo aquellos donde la información es recopilada en un periodo determinado (Morán & Alvarado, 2017, p. 45). De manera que, en el presente estudio los datos fueron recopilados durante el año 2021.

Por otra parte, el presente estudio se encuentra en un nivel correlacional. Una investigación de este tipo tiene como finalidad describir y determinar el grado de dependencia entre las variables (Edmonds & Kennedy, 2017, p. 175). En esta línea, en la presente investigación se describió y estableció la relación entre las variables gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño laboral de 360°. Asimismo, el nivel correlacional puede ser representado mediante el siguiente esquema:

Figura 1:  
Esquema del nivel correlacional



Dónde:

M = Trabajadores de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.

O1 = Gestión de recursos humanos

O2 = Evaluación de desempeño laboral de 360°

r = Relación

### 3.2. Variables y operacionalización

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

Definición conceptual: Está conformada por una serie de políticas que se llevan a cabo con fin de maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad (Tabouli et al., 2016, p. 177).

Definición operacional: La gestión de los recursos humanos se evalúa en base a un cuestionario elaborado en base a los procesos básicos de gestión propuestos por Chiavenato (2017), los cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas (p. 100).

Indicadores: El reclutamiento, la selección, planeación de los recursos humanos, diseño de puesto, descripción y análisis de los puestos, evaluación de desempeño, remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional, banco de datos y controles.

Escala: Ordinal, la cual permite establecer categorías con una jerarquía y orden ascendente o descendente (Ñaupas et al., 2015, p. 244).

**Variable Y:** Desempeño laboral de 360°

Definición conceptual: Es un proceso que se encuentra estructurado y tiene como propósito evaluar en los trabajadores sus competencias y desenvolvimiento dentro de una empresa, para fines de desarrollo, en el cual participan diversos evaluadores (Alles, 2017, p. 50).

Definición operacional: El desempeño laboral de 360° se evalúa en base a un cuestionario elaborado en base a Alles (2017) quien agrupó las competencias en tres grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

Indicadores: Compromiso, ética, iniciativa, prudencia, respeto, dirección de equipos, visión estratégica, capacitación de planificación y organización, colaboración, comunicación eficaz, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico y tolerancia a presión de trabajo.

Escala: Ordinal, la cual permite establecer categorías con una jerarquía y orden ascendente o descendente (Ñaupas et al., 2014, p. 244).

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

Esta se conceptualiza como un grupo o conjunto de personas que poseen características de los elementos de una categoría específica (Urdan, 2016, p. 1). En este sentido, la población estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., siendo 106 según registro de planillas, de los cuales 72 colaboradores que pertenecen a la sede Tarapoto y 34 a la sede Jaén. Asimismo, se describen las características de la población a través de los siguientes criterios: Criterios de inclusión: Colaboradores de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C contratados bajo modalidad: CAS, nombrados y de locación. Criterios de exclusión: Todo el personal que no forme parte de la administración de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C tales como: Anfitrionas, promotores, etc.

## **Muestra**

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población (Cohen et al., 2017). De manera que, para calcular el tamaño de la muestra se empleará la siguiente fórmula de investigación que posibilita generalizar la recolección de información.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde: n es el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población, Z es el nivel de confianza, E es el nivel de precisión, p es la probabilidad de aciertos o éxito y q es la probabilidad de desaciertos o fracaso.

Se tienen los siguientes datos:

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N: 106$$

Reemplazando los datos en la fórmula anterior, la muestra estuvo conformada por 83 trabajadores que laboran en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.

## **Muestreo**

El muestreo se define como una técnica que le posibilita al investigador elegir a aquellos individuos de interés. A su vez, el muestreo puede realizarse de manera probabilística o no probabilística (Juárez, 2015). En este sentido, en la presente investigación se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, donde cada elemento de la muestra posee una posibilidad igual de ser elegida a través del azar (Sánchez & Reyes, 2015).

## **Unidad de análisis**

Personal que labora en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.

### **3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **Técnica**

Para recolectar información se empleó la encuesta como técnica para las variables, la cual se lleva a cabo formulando preguntas a los individuos que son parte de la muestra con el fin de realizar una recopilación de información sobre las variables de estudio mediante la aplicación del cuestionario como instrumento (Walliman, 2018, p. 97).

#### **Instrumento**

Se empleó el cuestionario como instrumento para recopilar información. Un cuestionario está conformado por una serie de interrogantes elaboradas según la variable a medir, permitiendo, de este modo, estandarizar el proceso de recolección de información (Bernal, 2016). En este sentido, para evaluar la variable gestión de los recursos humanos se elaboró un cuestionario constituido por 22 ítems agrupados en cinco dimensiones y 14 Indicadores. Además, cada interrogante presenta una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. (Chiavenato, 2017).

## Validez

La validez se conceptualiza como la capacidad de un instrumento para medir lo que refiere va a medir (Connell et al., 2018). En este sentido, la validez brinda precisión a los estudios cuantitativos (Heale & Twycross, 2015). De manera que, resulto imperante la evaluación de los instrumentos mediante la validez de un juicio de expertos para lo cual se recurrió a tres Especialistas. En este sentido, los jueces evaluaron según escala: 1 = muy deficiente, 2 = deficiente, 3 = aceptable, 4 = buena, 5 = excelente. Luego de su evaluación, los jueces validaron los instrumentos.

**Tabla 1**

*Validez de los instrumentos*

Variables	Validador	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto

## Confiabilidad

La confiabilidad significa que los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, no varíen de una forma significativa cuando los instrumentos sean aplicados a otras muestras y distintos momentos del tiempo (Ñaupas et al., 2015). En este sentido, se empleó el Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad del instrumento elaborado, el cual se define como el nivel de asociación entre los ítems del cuestionario, asimismo, su valor puede fluctuar entre el 0 hasta llegar al 1, de este modo, mientras más se aproxime el valor la unidad, mayor confiabilidad tendrá el instrumento (Corral, 2018). De modo que, fue necesario determinar la confiabilidad del cuestionario elaborado, a través de una prueba piloto a 30 trabajadores. A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que los instrumentos elaborados poseen una alta confiabilidad.

### **3.5. Procedimiento**

Para el recojo de la data fue necesario hacer una solicitud de permiso al personal directivo y gerente de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C para con la intención de poder tener acceso a los trabajadores y poder ejecutar la aplicación de los cuestionarios, en esta solicitud se planteó una fecha y horario que no interfiriera en las actividades desarrolladas en la organización. En este sentido, también fue explicado el fin, propósito y fines del estudio, además que fue recalcado que ninguno de los datos de los colaboradores sería revelando de tal forma que no se estaría ocasionando perjuicio alguno sino el desarrollo de beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores de la misma.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El procesamiento de la información se realizó en tres etapas. Primero, una vez obtenida la información a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se generó una base de datos empleando el programa Microsoft Excel. Segundo, la base de datos fue llevada al paquete estadístico SPSS con el propósito de realizar la codificación de cada variable y realizar un análisis descriptivo de las variables a través de la creación de tablas de frecuencias relativas y absolutas. Por último, se empleó el estadístico de correlación Rho de Spearman para realizar el contraste de hipótesis.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio se desarrolló bajo el principio de respeto al derecho intelectual de los investigadores. Por lo tanto, cada uno de los párrafos que alude a la idea de otro autor, fue debidamente citado tal y como lo señalan las normas APA. Asimismo, el estudio se rigió por los principios éticos señalados por Noreña et al. (2017): i) Fiabilidad, en relación a los instrumentos presentados en el estudio que podrán ser aplicados a otros estudios similares y realizar comparaciones, ii) Validez, hace referencia a la obtención de resultados válidos, derivados a partir del contraste de hipótesis sólidas, iii) Credibilidad, se refiere a que los resultados obtenidos fueron mostrados de acuerdo al entorno en el que se desarrolla el estudio, iv) Relevancia: implica que los

objetivos planteados podrán emplearse en estudios posteriores, fundamentada en su repercusión positiva sobre el contexto que será estudiado.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis estadístico

Tabla 2

*Estadísticos de fiabilidad de Alfa de Cronbach de los instrumentos de gestión de recursos humanos y desempeño laboral*

Variables	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Gestión de los recursos humanos	0.947	22
Evaluación de desempeño laboral de	0.859	22

Se realizó un análisis de fiabilidad a ambos cuestionarios, mismos que evaluaban las variables Gestión de recursos humanos con un total de 22 ítems y el desempeño laboral de 360° con un total de 22 ítems, este análisis se ejecutó a través de Alfa de Cronbach con una prueba piloto de 30 personas que no fueron parte de la muestra, los valores obtenidos en cada instrumento fueron de 0,947y 0,859, en este sentido se da a conocer que la fiabilidad es alta para su aplicación con la muestra final.

### 4.2. Análisis sociodemográfico

Tabla 3

*Información sociodemográfico de los trabajadores*

		Frec.	%
Sede	Tarapoto	56	67%
	Jaen	27	33%
	Total	83	100%
Edad	20-30	34	41%
	31-40	23	28%
	41-50	11	13%
	51 a más	15	18%
	Total	83	100%
Sexo	Masculino	37	45%
	Femenino	46	55%
	Total	83	100%
Estado civil	Soltero	32	39%

	Casado	15	18%
	Viudo	4	5%
	Divorciado	6	7%
	Conviviente	26	31%
	Total	83	100%
	Básica	10	12%
	Secundaria completa	40	48%
Grado de instrucción	Técnica superior	19	23%
	Superior universitario	14	17%
	Total	83	100%

De acuerdo a la tabla 2, los trabajadores de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, pertenecen en su mayoría a la sede Tarapoto (67%). Asimismo, el 41% de los trabajadores posee entre 20 y 30 años de edad. Además, el 55% de los colaboradores pertenecen al sexo femenino. Por otra parte, el 39% tiene estado civil soltero. Finalmente, los trabajadores de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C se caracterizan por tener la secundaria completa (48%).

### 4.3. Análisis descriptivo de las variables

Tabla 4

*Nivel de gestión de recursos humanos*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Ineficiente	22	50	54	65%
Regular	51	79	25	30%
Eficiente	80	110	4	5%
<b>Total</b>			<b>83</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la tabla 4, la gestión de los recursos humanos en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., se encuentra en nivel ineficiente, de acuerdo al 65% de los resultados. Esto se debe a que la empresa no estaría ofreciendo una remuneración acorde al mercado. Asimismo, este resultado es seguido por el nivel regular según el 30% de los encuestados, dado que, la empresa ofrece un salario medianamente compatible con las habilidades,

formación y educación de los trabajadores. Por último, la gestión de recursos humanos en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C. se encuentra en un nivel alto ya que la empresa ha establecido normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del colaborador.

Tabla 5

*Nivel de evaluación de desempeño laboral de 360°*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	22	50	55	66%
Medio	51	79	28	34%
Alto	80	110	0	0%
<b>Total</b>			<b>83</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la tabla 5, la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., se encuentra en nivel bajo de acuerdo al 66% de los resultados, debido a que, los trabajadores presentandificultades para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo hacia el éxito. Asimismo, este resultado es seguido por un nivel medio de acuerdo al 34% de los resultados ya que los trabajadores tienen algunos problemas para liderar el trabajo en equipo.

#### 4.4. Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la selección de la prueba de correlación, dado que, se contó con un tamaño de muestra mayor a 50. En función de los datos obtenidos, se pudo concluir que las variables no siguen una distribución normal ya que el p-valor es menor a 0.05. Por lo tanto, para el contraste de hipótesis se empleará la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 6

*Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig
Gestión de recursos humanos	,242	83	,000
Evaluación de desempeño de 360°	,210	83	,000
Políticas de integración de los recursos humanos	,275	83	,000
Políticas de organización de los recursos humanos	,188	83	,000
Políticas de retención de los recursos humanos	,250	83	,000
Políticas de desarrollo de los recursos humanos	,175	83	,000
Políticas de evaluación de los recursos humanos	,255	83	,000

#### 4.5. Resultados correlación

Relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°

##### **Prueba de hipótesis**

H1: Existe relación significativa entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

##### **Regla de decisión**

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 7

*Relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

Políticas de integración de los recursos humanos	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
	,584**	.000	83

De acuerdo a la tabla 7, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p.valor menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.584, es decir, existe una correlación positiva considerable. A partir de este resultado se infiere que, cuando los procesos asociados a la provisión de personas a la organización, se realizan de manera eficiente, los trabajadores obtenidos poseen un buen desempeño laboral. En esta línea, las políticas eficientes de integración de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejorarían el desempeño laboral de sus trabajadores.

**Relación entre políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°**

**Prueba de hipótesis**

H1: Existe relación significativa entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

### Regla de decisión

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 8

*Relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

Políticas de organización de los recursos humanos	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
	,652**	.000	83

De acuerdo a la tabla 8, se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p. valor menor a 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.652, es decir, existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo se infiere que la integración de los nuevos integrantes a la empresa, el diseño y la evaluación del puesto podría incrementar el desempeño laboral de los empleados con la organización a través de cubrir las demandas tecnológicas, organizacionales y las de índole social y personal de quien ocupa el puesto. En este sentido, las políticas eficientes de organización de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores.

## Relación entre políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°

### Prueba de hipótesis

H1: Existe relación significativa entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

### Regla de decisión

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 9

*Relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

Políticas de retención de los recursos humanos	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
	,642**	.000	83

---

De acuerdo a la tabla 9, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p. valor menor a 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0,642, es decir, existe una relación positiva considerable. A partir de este hallazgo se puede inferir que la realización de los procesos para retener a los trabajadores ayudaría a motivar a los trabajadores en su trabajo y lograr los objetivos de la organización. De manera que, las políticas eficientes de retención de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores.

## Relación entre políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°

### Prueba de hipótesis

H1: Existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

### Regla de decisión

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 10

*Relación entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

Políticas de desarrollo de los recursos humanos	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
	,698**	.000	83

De acuerdo a la tabla 10, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p. valor menor a 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.698, es decir, existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo, se infiere que, las actividades que se enfocan en adquirir nuevos conocimientos o habilidades para el crecimiento personal, incide de manera positiva sobre la productividad y el desempeño laboral de los empleados.

En este sentido, las políticas eficientes de desarrollo de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores.

## **Relación entre políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°**

### **Prueba de hipótesis**

H1: Existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

### **Regla de decisión**

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 11

*Relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

Políticas de evaluación de los recursos humanos	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
	,541**	.000	83

De acuerdo a la tabla 11, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p. valor menor a 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.541, es decir, existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo se infiere que, las formas de mantener un banco de datos con la capacidad de brindar la información requerida para analizar de manera cualitativa y cuantitativa la fuerza de trabajo disponible en la empresa, contribuyen en la implementación y adecuación de las políticas y los procedimientos asociados con los recursos humanos de la empresa. En este sentido, las políticas eficientes de evaluación de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño de los trabajadores.

### **Relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°**

#### **Prueba de hipótesis**

H1: Existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021.

### Regla de decisión

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 12

*Relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°*

	Evaluación de desempeño laboral de 360°		
	Rho de Spearman	p-valor	N
Gestión de recursos humanos	,676**	.000	83

(\*\*) La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 12, se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula, dado que, el p.valor obtenido fue de 0,000, es decir un p.valor menor a 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.676, es decir, existe una correlación positiva considerable entre las variables. A partir de este hallazgo, se infiere que, las políticas que se llevan a cabo con el propósito de maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad, mejora el uso de conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores para llevar a cabo las actividades de manera efectiva y eficiente. En este sentido, una gestión eficiente de recursos humanos de la empresa empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores.

## VI. DISCUSIÓN

A partir de la problemática evidenciada en la empresa Autonort Nor Oriente

S.A.C. se desarrolló el presente, dado que, se observó poca iniciativa y cooperación de los trabajadores, inadecuada administración de los activos humanos, pocas oportunidades de desarrollo. De tal manera que, fue planteado como objetivo general Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año, 2021. Asimismo, para el logro de los objetivos se aplicaron dos cuestionarios a 83 trabajadores de la empresa. Posteriormente, se obtuvieron seis resultados en línea con el cumplimiento de los objetivos planteados, a partir de los cuales se estableció la discusión de los resultados.

#### Objetivo

Objetivo específico 1: Establecer la relación las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

En relación al objetivo específico 1, se halló que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.584 ( $p=0.000$ ). A partir de este resultado se infiere que, cuando los procesos asociados a la provisión de personas a la organización, se realizan de manera eficiente, los trabajadores obtenidos poseen un buen desempeño laboral. Este hallazgo coincide con lo encontrado por Zeb et al. (2018) quienes hallaron que el coeficiente de correlación entre la práctica de reclutamiento y selección y el desempeño laboral resultó 0.659 ( $p<0.01$ ) dentro del sector de telecomunicaciones de Pakistán.

Asimismo, Díaz et al. (2019) hallaron que el coeficiente de correlación entre la selección de recursos humanos y el desempeño laboral resultó 0.923 ( $p=0.000$ ), luego de analizar el sector hotelero de Chiclayo. Por su parte, Zocón & Castañeda (2019) hallaron que el estadístico chi-cuadrado que evalúa la relación entre la selección del personal y el desempeño laboral resultó 80, siendo mayor al estadístico de tablas (9.49) al analizar la situación de las Empresas Soluciones Globales Empresariales EIRL. A partir de este resultado se concluyó que un adecuado proceso de selección de personal que incluya la definición del perfil del puesto, funciones y la evaluación de desempeño, detecta errores, mejora los procesos y motiva al colaborador.

Objetivo específico 2: Analizar la relación entre las políticas de organización de

los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

En relación al objetivo específico 2, se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.652 ( $p=0.000$ ), es decir existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo se infiere que la integración de los nuevos integrantes a la empresa, el diseño y la evaluación del puesto podría incrementar el desempeño laboral de los empleados con la organización a través de cubrir las demandas tecnológicas, organizacionales y las de índole social y personal de quien ocupa el puesto. En este sentido, las políticas eficientes de organización de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de sus trabajadores.

Asimismo, este hallazgo coincide con el estudio realizado por Zen et al. (2018) quienes hallaron que el coeficiente de correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos de evaluación del desempeño y el desempeño laboral de los empleados resultó 0.658 ( $p<0.01$ ), al analizar el sector de telecomunicaciones de Pakistán. Además, Hee & Jing (2018) hallaron el coeficiente de correlación de Pearson entre las prácticas de evaluación de desempeño y el desempeño de los empleados resultó 0.420 ( $p<0.01$ ), luego de analizar una empresa en Johor, Malasia. A partir de este hallazgo se concluyó que un sistema integral de evaluación del desempeño podría mejorar el desempeño de los empleados.

Objetivo específico 3: Evaluar la relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

En relación al objetivo específico 3, se halló que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.642 ( $p=0.000$ ), es decir, existe una relación positiva considerable. A partir de este hallazgo se puede inferir que la realización de los procesos para retener a los trabajadores ayudaría a motivar a los trabajadores en su trabajo y lograr los objetivos de la organización. De manera que, las políticas eficientes de retención de los

recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores.

Este resultado coincide con diversos estudios. En este sentido, Hee et al. (2019) hallaron que el coeficiente de correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos: compensación y beneficio, seguridad laboral y el desempeño laboral, resultaron, 0.352 ( $p=0.01$ ) y 0.598 ( $p=0.01$ ), respectivamente, tras analizar la industria del servicio de mensajería de Johor, Malasia. Asimismo, Auccapure (2019) hallaron un coeficiente de correlación de Spearman entre las condiciones de seguridad en la municipalidad del distrito de San Jerónimo, Cusco y el desempeño del personal resultó igual a 0.464 ( $p=0.000$ ). A partir de este hallazgo se concluyó que la inexistencia de una política de seguridad conlleva a malas condiciones en el ambiente de trabajo que afectan el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores, así como la demora en la ejecución de los procesos administrativos.

Asimismo, Raza et al. (2017) hallaron que el coeficiente de correlación de Pearson entre las prácticas de compensación y beneficios y el desempeño laboral resultó 0.21 ( $p<0.05$ ), luego de analizar la situación de los bancos comerciales en Vehari, Pakistán. A partir de estos resultados, se concluyó que el proceso de reciprocidad ocurre cuando los empleados están contentos con la compensación y los beneficios del banco y tienden a intercambiarlos produciendo un alto desempeño laboral. Además, Hee & Jing (2018) hallaron el coeficiente de correlación de Pearson entre las prácticas de compensación y el desempeño de los empleados resultó 0.229 ( $p<0.01$ ), luego de evaluar una empresa en Johor, Malasia. Por último, Raza et al. (2017) hallaron que el coeficientes de correlación de Pearson entre las prácticas de gestión de recursos humanos de compensación y beneficios en los bancos comerciales en Vehari, Pakistán y el desempeño laboral resultó 0.21 ( $p<0.05$ ).

Objetivo específico 4: Examinar la relación entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., Tarapoto, año 2021.

Con respecto al objetivo específico 4, se halló que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.698 ( $p=0.000$ ), es decir

existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo, se infiere que, las actividades que se enfocan en adquirir nuevos conocimientos o habilidades para el crecimiento personal, incide de manera positiva sobre la productividad y el desempeño laboral de los empleados. En este sentido, las políticas eficientes de desarrollo de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores. A su vez, este resulta coincide con el estudio de Hee et al. (2019) quienes hallaron que el coeficiente de correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos de capacitación y desarrollo y el desempeño laboral, resultó 0.558 ( $p=0.01$ ).

Además, Raza et al. (2017) hallaron que el coeficiente de correlación de Pearson entre las prácticas de capacitación y desarrollo de los bancos comerciales en Vehari, Pakistán y el desempeño laboral resultó 0.229 ( $p<0.01$ ). Asimismo, Hee & Jing (2018) hallaron el coeficiente de correlación de Pearson entre las prácticas de capacitación y desarrollo de una empresa en Johor, Malasia y el desempeño de los empleados resultó 0.493 ( $p<0.01$ ). Por último, Zeb et al. (2018) hallaron que el coeficiente de correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos de formación y desarrollo del sector de telecomunicaciones de Pakistán y el desempeño laboral de los empleados resultó 0.635 ( $p<0.01$ ). A partir de estos resultados, se concluyó que las prácticas de gestión del capital humano tienen un papel destacado e indispensable en el nivel de desempeño; conocimiento y habilidad de los empleados obtenidos mediante el entrenamiento y desarrollo.

Objetivo específico 5: Establecer la relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

En relación al objetivo específico 5, se halló que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.541 ( $p=0.000$ ), es decir, existe una correlación positiva considerable. A partir de este hallazgo se infiere que, las formas de mantener un banco de datos con la capacidad de brindar la información requerida para analizar de manera cualitativa y cuantitativa la fuerza de trabajo disponible en la empresa, contribuyen en la implementación y

adecuación de las políticas y los procedimientos asociados con los recursos humanos de la empresa. En este sentido, las políticas eficientes de evaluación de los recursos humanos de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C mejorarían. Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

Con respecto al objetivo general, se encontró que el coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360°, resultó 0.676 ( $p=0.000$ ). A partir de este hallazgo, se infiere que, las políticas que se llevan a cabo con el propósito de maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad, mejora el uso de conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores para llevar a cabo las actividades de manera efectiva y eficiente. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., realiza una ineficiente gestión de recursos humanos de acuerdo al 65% de los resultados, lo cual se debe a que la empresa no estaría ofreciendo una remuneración acorde al mercado. Esta situación explicaría que el 66% de los trabajadores presentaría dificultades para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo hacia el éxito.

Este resultado es similar al encontrado por Tabouli et al. (2016) hallaron que el coeficiente de correlación entre las políticas de gestión de recursos humanos del banco Jumhoriya en Libia y el desempeño de los empleados resultó 0.35 ( $p=0.000$ ). Además, Reyes et al. (2020) hallaron que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la gestión del talento humano de la Municipalidad Distrital de Chancay y el desempeño laboral resultó 0.957 ( $p=0.000$ ). A partir de este resultado se concluyó que dentro de las organizaciones el rol más importantes es la gestión del personal, pues se buscan cambios favorables mediante la aplicación de los distintos procesos necesarios, lo cual se refleja en el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, Siccha & Collazos (2019) hallaron que el coeficiente de correlación de Pearson entre la gestión del talento humano de una entidad pública en Chachapoyas y el desempeño laboral resultó 0.696 ( $p=0.000$ ).

## **VII. CONCLUSIONES**

1. Se halló suficiente evidencia para concluir que existe una relación significativa entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos, existe una relación significativa entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.
3. Según los hallazgos, existe una relación significativa entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.
4. Se acepta la hipótesis que indica que existe una relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.
5. Se halló suficiente evidencia para aceptar que existe una relación significativa entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.
6. De acuerdo a los hallazgos, existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.

## VIII. RECOMENDACIONES

1. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le recomienda implementar procesos de selección ordenados que incentiven a los postulantes. Para ello la empresa debe considerar sus tres fases: análisis del puesto, descripción del puesto y requisitos individuales.
2. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le sugiere realizar la descripción de los puestos laborales, detallando las características del puesto, la frecuencia de las actividades realizadas y los métodos para cumplir las obligaciones.
3. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le recomienda diseñar una política de remuneraciones y prestaciones, considerando la remuneración ofrecida en el mercado laboral y que incluya gratificaciones, bonos extras, participación en utilidades, como una política de incentivos a sus trabajadores.
4. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le sugiere diseñar un programa de capacitaciones en base a la identificación periódica de las necesidades de formación, con el objetivo de mejorar la efectividad individual, de equipo y de la organización.
5. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le recomienda controlar sus operaciones para corregir las desviaciones, en base a un procedimiento de cuatro fases: uno establecer los estándares que se esperan del personal, dos realizar una supervisión del desempeño trimestral, tres efectuar una comparación entre el desempeño con los estándares plasmados y, por último, efectuar una acción correctiva.
6. A la empresa Autonort Nor Oriente, se le sugiere introducir un nuevo método eficaz para evaluar los programas de formación. En este sentido, los equipos de capacitación, como las técnicas y los procesos, deben mejorar de acuerdo con el entorno más reciente.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2017). *Diccionario de competencias: La Trilogía - Vol 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Auccapure, L. (2019). Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo. *Rev. Integración*, 2, 195-209. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/212>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.
- Charlwood, A., & Hoque, K. (2017). Managing people: understanding the theory and practice of human resources management [Gestión de personas: comprensión de la teoría y la práctica de la gestión de recursos humanos]. En A. Wilkinson, S. Armstrong, & M. Lounsbury, *The Oxford Handbook of Management [El manual de administración de Oxford]* (págs. 1-26). doi:10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.9
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. d. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista de Investigación Valdizana*. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/746/730>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Cohen, L., Manion, K., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education [Métodos de investigación en educación]* (Six Edition ed.). Routledge.
- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Taylor, E., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., & Brazier, J. (2018). The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL). *Quality of Life Research*, 27(7), 1893-1902. <https://sci-hub.tw/10.1007/s11136-018-1847-y>
- Corral, Y. (2018). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencia de la educación*, 228-247.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda [Políticas y prácticas de gestión de

- recursos humanos en las organizaciones]. *Cad. EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.  
doi:10.1590/1679-395159073
- Díaz, E., Vílchez, J., & Vásquez, K. (2019). Selección de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el sector hotelero - Chiclayo, Lambayeque, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 5(10), 77-84.  
<https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/157/140>
- Díaz, V. (2018). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril.
- Edmonds, A., & Kennedy, T. (2017). *An applied guide to research designs: quantitative, qualitative, and mixed methods [Una guía aplicada a los diseños de investigación: métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos]*. California: SAGE.  
[http://www.healthindisasters.com/images/Books/An\\_Applied\\_Guide\\_to\\_Research.pdf](http://www.healthindisasters.com/images/Books/An_Applied_Guide_to_Research.pdf)
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. The case of Northern Cyprus [Satisfacción de los empleados, prácticas de gestión de recursos humanos y ventaja competitiva. El caso del norte de Chipre]. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. doi:10.1108/EJMBE-01-2019-0001
- Goicochea, S., Melgar, R., & Alpaca, H. (2019). Gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores del vivero Génesis, sede Trujillo. *Ciencia y negocios*, 1(2), 68-74.  
doi:10.22497/Cien.yNeg.12.1206
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66-67.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25979629/>
- Hee, O., & Jing, K. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia [La influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados en el sector manufacturero en Malasia]. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 129-247.  
doi:10.5296/ijhrs.v8i2.12826

- Hee, O., Halim, M., Ping, L., & Kowang, T. (2019). The Relationship between Human Resource Management Practices and Job Performance in the Courier Service Industry [La relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la industria de servicios de mensajería]. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 63-79. doi:10.6007/IJARBS/v9-i3/5630
- Juárez, J. (2015). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. (1 era ed.). Biblioteca Nacional del Perú.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2017). *Metodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Noreña, A., Alcaraz, M., Rojas, J., & Rebolledo, D. (2017). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.  
<http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2015). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - Cualitativa y Retadacción de la Tesis*. México: Ediciones de la U.
- Raza, S., Asim, M., Kanwal, R., Sarfraz, U., Khushtaba, & Zahra, M. (2017). The relationship between HRM practice, workplace communication and job performance of service industries employees in Vhari, Pakistan [La relación entre la práctica de gestión de recursos humanos, la comunicación en el lugar de trabajo y el desempeño labo. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(2), 126-144.  
<https://search.proquest.com/openview/3ee5c63a89c462429c3c768e7ef61762/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032142>
- Reyes, N., Gutiérrez, J., & Amado, J. (2020). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018. *INGnosis*, 6(1), 61-75.  
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/INGnosis/article/view/2561/2091>

- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Siccha, E., & Collazos, E. (2019). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 15-20.  
doi:10.25127/rcsh.20192.523
- Tabouli, E., Habtoor, N., & Nashief, M. (2016). The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable [El impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados: variable mediadora del compromiso organizacional]. *Asian Social Science*, 12(9), 176-192.  
doi:10.5539/ass.v12n9p176
- Tinti, J., Venelli, L., Vieira, A., & Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors [El impacto de las políticas y prácticas de recursos humanos en los comportamientos de ciudadanía organizacional]. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653. doi:10.15728/bbr.2017.14.6.6
- Urdan, T. (2016). *Statistic in Plain English [Estadística en inglés llano]* (3rd Edition ed.). Santa Clara University.
- Walliman, N. (2018). *Research Methods. The Basic*. Routledge.
- Zeb, A., Abdullah, N., Javaid, M., & Khan, M. (2018). Impact of Human capital management practices on employees' job performance [Impacto de las prácticas de gestión del capital humano en el desempeño laboral de los empleados]. *International PostGraduate Conference on Applied Science & Physics*, 1-10. doi:10.1088/1742-6596/1049/1/012020
- Zocón, L., & Castañeda, D. (2019). Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa "Soluciones globales empresariales EIRL" de la ciudad de Cajamarca. *Revista Perspectiva*, 20(1), 86-94.  
doi:10.33198/rp.v20i1.00024

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Está conformada por una serie de políticas que se llevan a cabo con el propósito de maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad (Tabouli et al., 2016, p. 177).	Se evalúa en base a un cuestionario elaborado en base a los procesos básicos de gestión propuestos por Chiavenato (2017), los cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas (p. 100).	Políticas de integración de los recursos humanos	El reclutamiento	Ordinal
				La selección	
				Planeación de los recursos humanos	
			Políticas de integración de los recursos humanos	Diseño de puesto	
				Descripción y análisis de los puestos	
				Evaluación de desempeño	
			Políticas de retención de los recursos humanos	Remuneración	
				Prestaciones	
				Higiene y seguridad	
			Políticas de desarrollo de los recursos humanos	Capacitación	
				Desarrollo personal	
				Desarrollo organizacional	
			Políticas de evaluación de los recursos humanos	Banco de datos	
				Controles	
<b>Evaluación de desempeño laboral de 360°</b>	Es un proceso que se encuentra estructurado y tiene como propósito evaluar las competencias de los trabajadores de una empresa, para fines de desarrollo, en el cual participan diversos evaluadores (Alles, 2017, p. 50).	Se evalúa en base a un cuestionario elaborado en base a Alles (2017) quien agrupó las competencias en tres grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.	Competencias Cardinales	Compromiso	Ordinal
				Ética	
				Iniciativa	
				Prudencia	
			Competencias específicas gerenciales	Respeto	
				Dirección de equipos	
			Competencias específicas por áreas	Visión estratégica	
				Capacitación de planificación y organización	
				Colaboración	
				Comunicación eficaz	
				Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico					
Tolerancia a presión de trabajo					

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cuál es la relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? ¿Cuál es la relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? ¿Cuál es la relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? ¿Cuál es la relación entre las políticas de desarrollo de los</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Establecer la relación entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. Analizar la relación entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. Evaluar la relación entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. Examinar la relación entre las políticas de desarrollo de los</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Hi = Existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. H0 = No existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> H1: Existe relación significativa entre las políticas de integración de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. H2: Existe relación significativa entre las políticas de organización de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. H3: Existe relación significativa entre las políticas de retención de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. H4: Existe relación significativa entre las políticas de desarrollo de los recursos humanos y la evaluación de desempeño</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario</p>

<p>recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021? ¿Cuál es la relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021?</p>	<p>recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. Establecer la relación entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.</p>	<p>laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021. H5: Existe relación significativa entre las políticas de evaluación de los recursos humanos y la evaluación de desempeño laboral de 360° en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C, Tarapoto, año 2021.</p>	
--	--	---	--

### Anexo 3. Matriz instrumental

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Fuentes de información	Instrumento	Valoración estadística
V1: Gestión de recursos humanos	Políticas de integración de los recursos humanos	El reclutamiento	01	Escala de Likert Nunca  1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Colaboradores que laboran en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.	Cuestionario de Gestión de recursos humano (Chiavenato, 2017)	Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach
			02				
		La selección	03				
			04				
		Planeación de los recursos humanos	05				
	Políticas de integración de los recursos humanos	Diseño de puesto	06				
			07				
		Descripción y análisis de los puesto	08				
		Evaluación de desempeño	09				
			10				
	Políticas de retención de los recursos humanos	Remuneración	11				
			12				
		Prestaciones	13				
	Higiene y seguridad		14				
		Capacitación	15				
			16				
	Desarrollo personal		17				
		Desarrollo organizacional	18				
	Políticas de evaluación de los recursos humanos	Banco de datos	20				
		Controles	21				
			22				

V2: Evaluación de desempeño laboral de 360	Competencias Cardinales	Compromiso	01	Escala de Likert Nunca  1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Colaboradores que laboran en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C	Cuestionario de Evaluación de desempeño laboral de 360° (Alles, 2017)	Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach
			02				
		Ética	03				
			04				
		Iniciativa	05				
			06				
		Prudencia	07				
			08				
		Respeto	09				
			10				
			11				
	Competencias específicas gerenciales	Dirección de equipos	12				
		Visión estratégica	13				
	Competencias específicas por áreas	Capacitación de planificación y organización	14				
			15				
		Colaboración	16				
			17				
		Comunicación eficaz	18				
		Orientación al cliente interno y externo	19				
		Pensamiento analítico	20				
		Tolerancia a presión de trabajo	21				
	22						

## **Anexo 4. Instrumentos de recolección de datos**

### **Cuestionario de gestión de recursos humanos**

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo identificar cómo se viene desarrollando la gestión de recursos humanos dentro de la empresa Autonort Nor Oriente SAC.

#### **Información sociodemográfica variable 1 – variable 2:**

##### **1. SEDE**

Tarapoto	(1)
Jaén	(2)

##### **2. EDAD**

20 - 30	(1)
31 – 40	(2)
41 - 50	(3)
51 - a más	(4)

##### **3. SEXO**

Masculino	(1)
Femenino	(2)

##### **4. ESTADO CIVIL**

Soltero	(1)
Casado	(2)
Viudo	(3)
Conviviente	(4)
Divorciado	(5)

##### **5. GRADO DE INSTRUCCIÓN**

Básica	(1)
Secundaria completa	(2)
Técnica superior	(3)
Superior universitaria	(4)

**Instrucciones:**

Se le solicita marcar con una equis (X) la alternativa que más se asemeje a su respuesta, considerando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	ESCALA				
<b>Variable: Gestión de recursos humano</b>						
<b>Dimensión: Políticas de integración de los recursos humanos</b>						
<b>Indicador: El reclutamiento</b>						
1	Autonort Nor Oriente difunde ampliamente información sobre los procesos de contratación tanto externos como internos.	1	2	3	4	5
2	Autonort Nor Oriente comunica los resultados de los candidatos al final del proceso de selección.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: La selección</b>						
3	Las pruebas de selección de Autonort Nor Oriente las realizan personas capacitadas e imparciales.	1	2	3	4	5
4	Autonort Nor Oriente tiene procesos de selección competitivos que atraen a personas competentes.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Planeación de los recursos humanos</b>						
5	Autonort Nor suele anticipar la fuerza de trabajo y los talentos para las actividades futuras de la organización.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Políticas de organización de los recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Diseño de puesto</b>						
6	Autonort Nor establece las actividades u obligaciones que desarrolla quien ocupa el puesto.	1	2	3	4	5
7	Autonort Nor establece el supervisor o el que direcciona al ocupante del puesto.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Descripción y análisis de los puestos</b>						
8	Autonort Nor detalla las características del puesto, su frecuencia y los métodos para cumplir las obligaciones.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Evaluación de desempeño</b>						
9	En Autonort Nor Oriente, la evaluación desarrollo del desempeño proporciona la base para un plan de.	1	2	3	4	5
10	Autonort Nor Oriente realiza periódicamente evaluaciones de desempeño basadas en competencias.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Políticas de retención de los recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Remuneración</b>						
11	Autonort Nor Oriente me ofrece un salario compatible con mis habilidades, formación y educación.	1	2	3	4	5

12	Autonort Nor Oriente me remunera de acuerdo con la remuneración ofrecida en el mercado público o privado.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Prestaciones</b>						
13	En Autonort Nor Oriente, obtengo incentivos como promociones, premios, bonificaciones.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Higiene y seguridad</b>						
14	Autonort Nor Oriente ha establecido normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del colaborador.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Políticas de desarrollo de los recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Capacitación</b>						
15	Autonort Nor Oriente estimula el aprendizaje y la aplicación de conocimientos.	1	2	3	4	5
16	Autonort Nor Oriente identifica las necesidades de formación periódicamente.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Desarrollo personal</b>						
17	Autonort Nor Oriente desarrolla las habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del puesto.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Desarrollo organizacional</b>						
18	Autonort Nor Oriente desarrolla programas de largo plazo para mejorar los procesos de cambio de la empresa.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Políticas de evaluación de los recursos humanos</b>						
<b>Indicador: Banco de datos</b>						
19	Autonort Nor Oriente posee los datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.	1	2	3	4	5
20	Autonort Nor Oriente posee datos de los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Controles</b>						
21	Autonort Nor Oriente compara la información inicial del desempeño con los estándares deseados.	1	2	3	4	5
22	Autonort Nor Oriente corrige las desviaciones para que las operaciones funcionen de manera normal.	1	2	3	4	5

## Cuestionario de evaluación de desempeño laboral de 360°

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo identificar cómo se viene desarrollando la evaluación de desempeño laboral de 360° de la empresa Autonort Nor Oriente SAC.

### Instrucciones:

Se le solicita marcar con una equis (X) la alternativa que más se asemeje a su respuesta, considerando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ESCALA				
<b>Variable: Evaluación de desempeño laboral de 360°</b>						
<b>Dimensión: Competencias Cardinales</b>						
<b>Indicador: Compromiso</b>						
1	Adhiero a los valores de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Realizo acciones para impedir y superar los obstáculos para alcanzar los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Ética</b>						
3	Actúo según mis valores morales, las buenas costumbres y las prácticas profesionales.	1	2	3	4	5
4	Respeto las políticas de la organización, a pesar de actuar en contra de intereses.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Iniciativa</b>						
5	Actúo de manera proactiva con la finalidad de generar posibilidades o impedir problemas que no son visibles por los demás.	1	2	3	4	5
6	Visualizo el futuro y anticipo las posibilidades o soluciones a las problemáticas.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Prudencia</b>						
7	Actúo considerando la normativa y políticas de la empresa, para desarrollar mis funciones del puesto laboral.	1	2	3	4	5
8	Suelo discernir y distinguir entre lo bueno y lo malo para la organización, los trabajadores, los clientes y proveedores y para mí mismo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Respeto</b>						
9	Trato a los demás y a mí mismo con dignidad, franqueza y tolerancia.	1	2	3	4	5
10	Actúo con seguridad y coherencia.	1	2	3	4	5

11	Suelo generar vínculos cálidos y duraderos en base a un comportamiento honesto y veraz.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Competencias específicas gerenciales</b>						
<b>Indicador: Dirección de equipos</b>						
12	Tengo la capacidad de integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo hacia el éxito.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Visión estratégica</b>						
13	Puedo anticipar y comprender los cambios del contexto, estableciendo el impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Competencias específicas por áreas</b>						
<b>Indicador: Capacitación de planificación y organización</b>						
14	Planifico mi trabajo y su realización de acuerdo con el cronograma previsto.	1	2	3	4	5
15	Planificar el trabajo antes de comenzar su implementación aumenta mi capacidad para concentrarme en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Colaboración</b>						
16	Tengo el deseo y la voluntad de trabajar fuera del horario laboral oficial para una entrega rápida.	1	2	3	4	5
17	Autonort Nor Oriente está interesado en brindar beneficios adicionales a los empleados para motivarlos a realizar más esfuerzos.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Comunicación eficaz</b>						
18	Suelo escuchar y comprender a los demás, y transmitir de manera clara y oportuna la información necesaria.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Orientación al cliente interno y externo</b>						
19	Actúo de manera sensible ante los requerimientos de un cliente que se puedan presentar actualmente o en el futuro.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Pensamiento analítico</b>						
20	Suelo entender las circunstancias, reconocer sus partes y organizarlas de manera sistemática, con la finalidad de establecer sus vínculos y prioridades para actuar.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Tolerancia a presión de trabajo</b>						
21	Suelo laborar con determinación, firmeza y perseverancia con la finalidad de lograr los objetivos complicados.	1	2	3	4	5
22	Mantengo un alto nivel de desempeño frente a circunstancias exigentes y cambiantes, con poco tiempo y en jornadas prolongadas.	1	2	3	4	5

## **Anexo 5. Validación de instrumentos de recolección de datos**