



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Gestión de recursos humanos y productividad laboral en un  
hospital pediátrico durante una pandemia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTORA:**

Nazario Fuertes, Elsa Elvira (ORCID: [0000-0002-5222-5063](https://orcid.org/0000-0002-5222-5063))

**ASESOR:**

Dr. Cajavilca Lagos, Wilder Oswaldo (ORCID: [0000-0002-7895-3173](https://orcid.org/0000-0002-7895-3173))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

LIMA - PERÚ

2022

## Dedicatoria

A mis hijos por entender mi anhelo de seguir aprendiendo.

A mis padres por el apoyo incondicional brindado en cada etapa de mi vida.

A mis amigos quienes lograron que no me diera por vencida.

## Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo por brindarme la oportunidad de cumplir mis metas personales.

Al INSN por enseñarme la importancia de conocer la gestión pública.

A los docentes y compañeros de aula que me apoyaron con sus conocimientos para fortalecer mi formación profesional.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Resumo	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>20</b>
3.1 Tipo y diseño de investigación	20
3.2 Variables y Operacionalización	20
3.3 Población. Muestra, muestreo, unidad de análisis	22
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5 Procedimientos	25
3.6 Método de análisis de datos	25
3.7 Aspectos éticos	26
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>27</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>37</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>43</b>
<b>VIII. PROPUESTA</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

TABLA 1	Operacionalización de la variable gestión de los recursos humanos	21
TABLA 2	Operacionalización de la variable Productividad Laboral	22
TABLA 3	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Gestión de RR.HH.	27
TABLA 4	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Planeación	27
TABLA 5	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Proceso de contratación	28
TABLA 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Capacitación y desarrollo	28
TABLA 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Evaluación de desempeño	29
TABLA 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Compensación	29
TABLA 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Productividad Laboral	30
TABLA 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Factores individuales	30
TABLA 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Factores grupales	31
TABLA 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Factores organizacionales	31
TABLA 13	Coefficiente de correlación para Gestión de RR.HH. y la Productividad Laboral	32
TABLA 14	Coefficiente de correlación entre la Planeación y la Productividad Laboral	33
TABLA 15	Coefficiente de correlación entre el Proceso de contratación y la Productividad Laboral	34
TABLA 16	Coefficiente de correlación entre la Capacitación y desarrollo y la Productividad Laboral	34
TABLA 17	Coefficiente de correlación entre la Evaluación del desempeño y la Productividad Laboral	35
TABLA 18	Coefficiente de correlación entre la compensación y la Productividad Laboral	36

## Índice de figuras

FIGURA 1 Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú	2
FIGURA 2 Categorías y niveles de atención de los establecimientos de salud	3
FIGURA 3 Finalidad de los Servicios de Salud	8

## Resumen

La presente investigación titulada: Gestión de recursos humanos y productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, tiene como objetivo general: Determinar la relación existente entre la gestión de los recursos humanos y la productividad laboral en el Instituto Nacional de Salud del Niño durante una pandemia, año 2020. La cual considera al personal de salud que se encuentra bajo los alcances de la Ley 23536 (Ley que establece las normas generales que regulan el trabajo y la carrera de los profesionales de la Salud) y de la Ley 28561 (Ley que regula el trabajo de los técnicos y auxiliares asistenciales de salud) determinadas como carreras especiales por la Autoridad del Servicio Civil, a cargo del Sistema de gestión de recursos humanos a nivel nacional.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo; por su finalidad es de tipo básico, el diseño es no experimental, de corte transversal y nivel correlacional causal. Se consideró una población de 204 plazas ocupadas por el personal de salud que labora en el Servicio de Emergencia y una muestra de 134 personas seleccionadas aleatoriamente. La técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento de recolección de datos: La encuesta. Con el software SPSS se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,808 o del 80% de correlación o asociatividad entre las variables propuestas, con una significancia bilateral equivalente a 0,000 que la ubica como una correlación altamente significativa. Estos resultados permitieron determinar que existe una correlación alta entre las variables de gestión de recursos humanos y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos, servicio civil, productividad laboral, personal de salud.

## **Abstract**

The present research entitled: Human resources management and labor productivity in a pediatric hospital during a pandemic, has as general objective: To determine the relationship between human resources management and labor productivity in the National Institute of Children's Health during a pandemic, year 2020. Which considers the health personnel who are under the scope of Law 23536 (Law that establishes the general rules that regulate the work and career of health professionals) and Law 28561 (Law that regulates the work of health care technicians and assistants) determined as special careers by the Civil Service Authority, in charge of the Human Resources Management System at the national level.

The research has a quantitative approach; due to its purpose it is of a basic type, the design is non-experimental, cross-sectional and causal correlational level. A population of 204 positions occupied by health personnel working in the Emergency Department and a sample of 134 randomly selected persons were considered: The survey. With the SPSS software, a Spearman's Rho of 0.808 or 80% correlation or associativity was obtained between the proposed variables, with a bilateral significance equivalent to 0.000, which places it as a highly significant correlation. These results made it possible to determine that there is a high correlation between the human resources management variables and labor productivity in a pediatric hospital during a pandemic, year 2020.

**Keywords:** Human Resources management, civil service, labor productivity, health personnel.



## Resumo

A presente pesquisa, intitulada: Gestão de recursos humanos e produtividade do trabalho em um hospital pediátrico durante uma pandemia, tem como objetivo geral: Determinar a relação entre gestão de recursos humanos e produtividade do trabalho no Instituto Nacional de Saúde Infantil durante uma pandemia, ano 2020. Que considera os profissionais de saúde que se encontram no âmbito da Lei 23.536 (Lei que estabelece as normas gerais que regulam o trabalho e carreira dos profissionais de Saúde) e da Lei 28.561 (Lei que regula o trabalho dos técnicos e auxiliares de saúde) determinados como carreiras especiais pela Autoridade da Função Pública, responsável pelo sistema de gestão de recursos humanos a nível nacional.

A investigação tem uma abordagem quantitativa; devido à sua finalidade é de um tipo básico, o desenho é de nível não experimental, transversal e correlacional causal. Foi considerada uma população de 204 lugares ocupados por pessoal de saúde que trabalha no Departamento de Emergência e uma amostra de 134 pessoas seleccionadas aleatoriamente: O inquérito. O software SPSS foi utilizado para obter um Spearman's Rho de 0,808 ou 80% de correlação ou associatividade entre as variáveis propostas, com um significado bilateral equivalente a 0,000, o que o coloca como uma correlação altamente significativa. Estes resultados permitiram-nos determinar que existe uma alta correlação entre as variáveis de gestão de recursos humanos e a produtividade laboral num hospital pediátrico durante uma pandemia, ano 2020.

**Palavras chave:** Gestão de Recursos humanos, função pública, produtividade laboral, pessoal de saúde.

## I. INTRODUCCIÓN

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico muestra un estudio realizado donde se resalta la importancia que tienen las personas dentro de la gobernanza, por lo cual se debe empezar el cambio dirigido a: Un servicio civil estable y profesional basado en la meritocracia, que permita, a cada ciudadano a nivel nacional y de forma independiente de su afiliación regional, étnica o política, recibir una justa atención, de forma equitativa, (OCDE, 2016, p.26).

Uno de los desafíos para la modernización de la gestión pública en el Perú tiene que ver con la mejora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, considerado como el cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, por lo cual, en el año 2008, se publica el Decreto Legislativo N°1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil quienes bajo los principios de reforma deben buscar que el Estado cuente con un personal que tenga clara su “orientación de servicio al ciudadano”, que se puedan regir con los principios de mérito, que ingresen por intermedio de procesos transparentes, que sean evaluados en base al logro de objetivos concretos y que les permita que reciban incentivos que tengan como base a su rendimiento. Asimismo, en la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley N°30057 mediante literal c), se señala que no están comprendidos los servidores incluidos las carreras especiales como es la Ley 23536, Ley que establece las normas generales que regulan el trabajo y la carrera de los profesionales de la Salud y posteriormente se reconoce la Ley 28561 Ley que regula el trabajo de los técnicos y auxiliares asistenciales de salud.

Actualmente, en las entidades del Estado, se cuenta con 15 regímenes laborales; por lo cual es necesario que SERVIR cuente con carreras que permitan atraer y retener los talentos humanos dentro de cada uno de estos regímenes, lo que inicialmente genera desorden por implicar distintos deberes y derechos para los servidores civiles; es así que mediante la Figura 1 se consideran a los profesionales de la salud (Ley 23536) y Asistenciales de la salud (Ley 28561) como carreras especiales en los regímenes laborales para servidores públicos,

entendiéndose por trabajo asistencial a las actividades que se realizan en establecimientos de salud bajo una jornada regular de trabajo de 36 horas semanales o 150 horas mensuales, que incluyen las guardias hospitalarias (diurnas o nocturnas) que no excedan las 12 horas continuas de trabajo, salvo excepciones, (SERVIR, s.f.)

Figura 1.

### Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú



Fuente: SERVIR – SPGRH

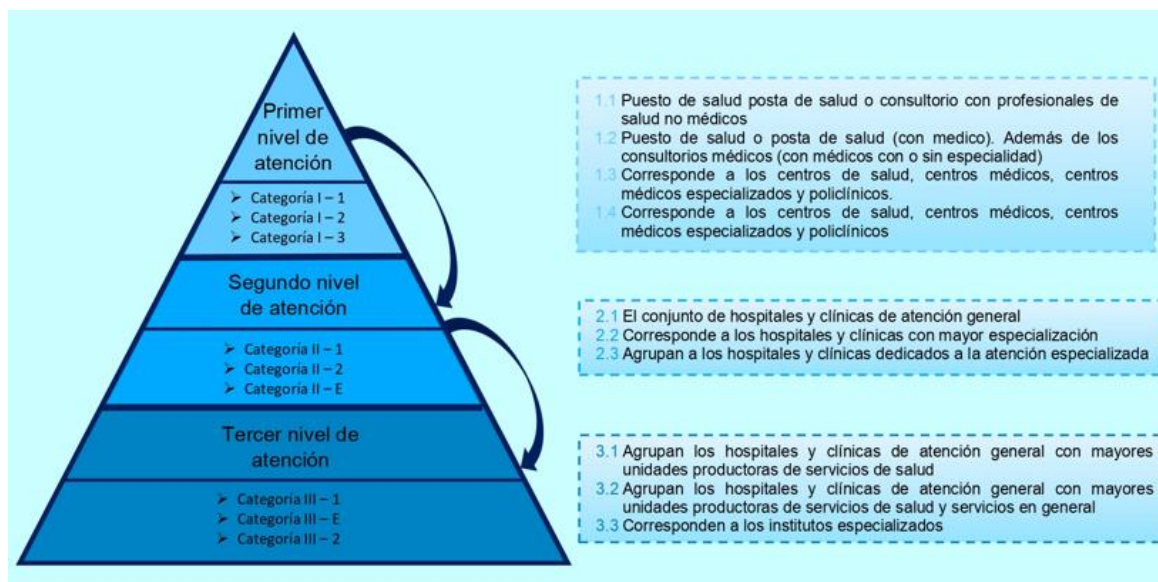
Dentro del proceso de fortalecimiento y modernización del Sistema Nacional de Salud y como parte de las Carreras Especiales del servicio civil, en el mes de setiembre del 2013, mediante el Decreto Legislativo N°1153 “se regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del Estado”, donde se determina que “el personal de la salud está compuesto por los profesionales de la salud y personal técnico y auxiliar asistencial de la salud” (numeral 3.2.)

El Ministerio de Salud (2011) aprueba la Norma Técnica de Salud N°021-MINSA/DGSP-V.03 para establecer las Categorías de los establecimientos del salud. Ubicando al INSN, de acuerdo al grafico 2, en el tercer nivel de atención y

en la categoría III-2 que corresponde a los institutos especializados, siendo en este caso la especialización e investigación en pediatría.

Figura 2.

Categorías y niveles de atención de los establecimientos de salud



Fuente: MINSA (Norma Técnica de salud)

Un evento particular se presentó desde el mes de diciembre de 2019, cuando la Organización Mundial de la Salud, decidió declarar una situación de pandemia, por la propagación de un nuevo virus de Wuhan, China, el cual se propaga rápidamente en todas las regiones del mundo generando infectados y muertos. (Mojica-crespo & Morales-crespo, 2020) consecuentemente, en el mes de marzo del año 2020, mediante el Decreto Supremo N°008-2020-SA es declarada el inicio de una emergencia sanitaria a nivel nacional y entre las medidas se indica que se deberán adoptar medidas para prevención y control sanitario en cada centro laboral a nivel público y privado, para así evitar propagar el COVID-19”

En este contexto uno de los desafíos radica en “the strategies of human resource management that should be used by organization managers to increase satisfaction, productivity, motivation, adaptation to change, welfare, and health of employees in the workplace by creating better working conditions, talent

management, and flexibility". (Azizi, et. al, 2021) Estas estrategias deben darse preservando la salud del personal vulnerable.

El Instituto Nacional de Salud del Niño tiene un nivel de complejidad III-2, que presta servicios de salud en 45 especialidades pediátricas y al mes de diciembre del 2020, cuenta con personal que labora de manera presencial, en la modalidad de trabajo remoto, en la modalidad de trabajo mixto y personal que solicitó licencia con goce de haber por comorbilidad; lo que generó primeramente una redistribución de funciones en el personal para crear un área de atención a los pacientes COVID y cubrir los puestos críticos; adicionalmente fue necesario complementar el trabajo con el contrato de personal denominado CAS temporal, acumulando al mes de diciembre, un total de 150 plazas autorizadas y ocupadas.

Contando con normativas, lineamientos, manuales, planes de trabajo que diferencian las funciones del personal de la salud relacionados a la calidad de atención y servicio, ratificado como parte de las carreras especiales en el ámbito de SERVIR, es de interés dar respuesta al problema general planteado: ¿Cuál es la relación existente entre la GRH y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020? y de acuerdo a las dimensiones propuestas dar respuesta a los siguientes problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación existente entre la planeación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020?, b) ¿Cuál es la relación existente entre el proceso de contratación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020?, c) ¿Cuál es la relación existente entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020?, d) ¿Cuál es la relación existente entre la evaluación del desempeño y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020? y e) ¿Cuál es la relación existente entre la compensación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020?

Justificación teórica, esta investigación es importante porque permitirá profundizar en el estudio de la Gestión de los RR.HH. en salud - RHUS

diferenciando la labor asistencial que realiza el personal de salud, el cual se compone por los profesionales de la salud, así como el personal técnico y auxiliar asistencial de la salud (Decreto Legislativo N°1153, Numeral 3.2.) de esa manera los resultados determinarán la relación actual que tiene la GRH con la productividad laboral en un instituto de salud pediátrico como es el INSN, para lo cual se aplicarán instrumentos de recojo de datos diferenciados dirigidos a este personal, que permitan conocer como se viene realizando la GRH en relación con la productividad laboral, que se puedan aplicar como base para futuros estudios, y de esta manera, se puedan proponer acciones de mejora a nivel directivo considerando las competencias de las personas dirigidas al logro de objetivos institucionales a favor de los niños y adolescentes que acuden en busca de salud.

Justificación práctica, esta investigación debe permitir que la gestión a nivel de dirección reconozca la importancia que tiene la GRH en la productividad laboral, en el logro de objetivos institucionales; permitiendo que elaboren estrategias considerando el talento y competencias de las personas que se sientan identificados con su institución. Justificación práctica, en esta investigación se evaluará la GRH y cómo está relacionada con la productividad laboral, considerando factores humanos, ello en un hospital de salud público pediátrico. Los instrumentos utilizados para la validez y confiabilidad serán una contribución para futuras investigaciones, por ser útiles para el estudio de estas variables en establecimientos de salud públicos; ya que la mayoría de estudios de recursos humanos se basan en entidades privadas.

El objetivo general de la investigación es: Determinar la relación existente entre la GRH y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a las dimensiones propuestas los objetivos específicos son: a) Determinar la relación existente entre la planeación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; b) Determinar la relación existente entre el proceso de contratación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; c) Determinar la relación existente entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020;

- d) Determinar la relación existente entre la evaluación del desempeño y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020;
- e) Determinar la relación existente entre la compensación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Con la finalidad de probar el objetivo general de la investigación, se plantea como hipótesis general: La GRH se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y para probar los objetivos específicos, se plantean las siguientes hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre la planeación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; b) Existe relación significativa entre el proceso de contratación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; c) Existe relación significativa entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; d) Existe relación significativa entre la evaluación del desempeño y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; e) Existe relación significativa entre la compensación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

No hay duda que sería difícil alcanzar la calidad de una Administración pública sin contar con unos recursos humanos de calidad, es decir, que estén preparados debidamente, bien dirigidos y siempre motivados. Briones (2006), por ello, en el ámbito nacional se encuentra en marcha la Reforma del Servicio Civil; la cual ha tenido como fin que se mejore tanto la calidad como la oportunidad con la que los servicios se brindan a la ciudadanía. De esta manera, debe seguir buscando mejorar el desempeño de sus servidores, permitiendo que se profesionalicen, se instaure principios de mérito y ordenamiento de sus reglas que sirva para regular sus deberes y derechos como servidores.” (SERVIR, 2014)

El tema de reforma del estado ha sido visto en la agenda de política mundial, es así que en la sesión del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (1998) se plantea que realizar una “reconstrucción de la administración pública a través de la reforma gerencial, llevará al mejoramiento de la gestión del Estado”, entendiéndose así a la capacidad que se tenga para que se concrete de manera eficiente y efectiva, toda decisión tomada en el nivel político, por ello es fundamental que existan funcionarios públicos calificados que reciban permanente capacitación, que se sientan protegidos de cualquier interferencia política, que sean adecuadamente remunerados y que se encuentren constantemente motivados.

Es así que en la tesis presentada por Molina, (2016), se determina que en Chile se está logrando alcanzar un posicionamiento como asesor en materia de carrera funcionaria. Es así que las medidas implementadas en desarrollo de personas, está respondiendo a los contextos políticos y sociales adecuándose al entorno que generan iniciativas y reformas para el desarrollo de las personas; sin embargo, este desarrollo ha sido parcial y es necesario asumir mayores labores en políticas de desarrollo de personas.

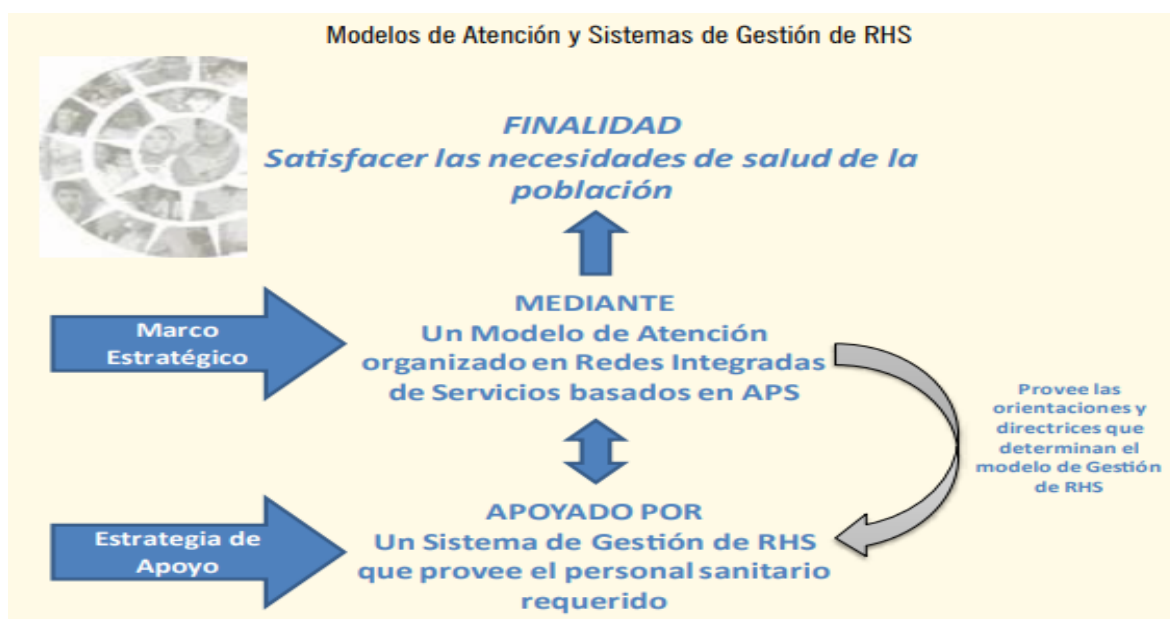
El Organismo Andino de Salud y Convenio Hipólito Unánue quienes coordinan acciones para mejoramiento de la salud, reconocen que para lograr una



Salud Universal es necesario contar con RHUS capacitados y distribuidos de acuerdo a los sistemas de salud y los objetivos de la Salud Universal, para ello, en la Figura 3 se muestra lo importante que es definir el modelo de atención como una estrategia de desarrollo sectorial y en base a ello determinar la gestión de RHUS como una estrategia de apoyo (ORAS-CONHU, 2015, p. 264) .

Figura 3

Finalidad de los Servicios de Salud



Fuente: ORAS – CONHU)

Bustos, et. al. (2015), realizan un estudio en los Ministerios de Salud de países andinos, para plantear iniciativas que generen y diseminen conocimientos sobre las políticas estratégicas y los modelos de Gestión de RHUS y mediante un estudio cualitativo se concluye que los problemas de gestión de RHUS en los niveles de atención primaria, depende del posicionamiento del personal de la salud y el reconocimiento de las autoridades del problema endémico, dirigiéndolo a un “estado en que la gestión y el desarrollo de personal de salud representan una solución para mejorar la efectividad del sistema de salud en su conjunto”.

Portela, et. al. (2017), analizan la dificultad que se presentan en los países andinos para atraer personal de salud a zonas rurales, resaltando el apoyo de los organismos internacionales para orientar capacitar y colaborar en erradicar ciertas

enfermedades y reconociendo los avances aunque siguen debajo de las expectativas, se recalca que en varios países, la inversión en recursos humanos de salud no es adecuada. Considerando ello es importante que se realicen planes de apoyo que permitan individualizar los casos presentados.

Inga-Berrosipi & Arosquipa (2017), realizaron un estudio que muestra algunas de las mejoras que se han ido realizando en el ámbito del desarrollo y mejora de la gestión de RHUS a nivel nacional, donde resaltan el cumplimiento de metas regionales en la distribución del personal de salud, ello por las políticas económicas empleadas a nivel nacional, en el fortalecimiento de capacidades y competencias del personal y entrega de bonificaciones e incentivos económicos en zonas periféricas; permitiendo que las zonas alejadas cuenten con personal profesional.

Sobre el proceso que se viene llevando a cabo para continuar con el tránsito de las instituciones al régimen del servicio civil a nivel nacional, se encuentra la tesis de grado presentada por Torres (2016) quien mediante un estudio cualitativo, buscó “construir un modelo aceptable que ayude en la explicación de la variación del grado de avance alcanzado por los diecinueve ministerios” resultando que este proceso no recibe apoyo compromiso necesario de parte de las entidades, por lo que va a tener que ser de manera progresiva y lenta, dependiendo mayormente de la importancia y apoyo que puedan brindar los gobiernos de turno.

En relación del tema de GRH y productividad laboral se encuentra el trabajo de Boldrini (2017), quien realizó un estudio en la Gerencia de Administración de Potencial Humano del Ministerio Público del Perú y mediante un estudio cuantitativo, prueba la hipótesis de estudio: “La GRH tiene una relación significativa con la productividad” alcanzando un coeficiente de correlación de 0,863 en la escala de Rho de Spearman. (p.52). Este es un resultado importante porque marca un precedente para que se tome importancia a la GRH y se sigan aplicando a otras entidades del Estado.

En cuanto a las definiciones sobre la GRH se cuenta con diferentes autores que han abordado este tema, considerando diferentes perspectivas, entre ellos se puede mencionar como autores actuales a Cuesta (2017) y Espinoza (2018) quienes coinciden en conceptualizar a la GRH como el “conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas” que puede poseer y de diferentes formas aportar el personal en una institución, que resulte un factor importante como una ventaja competitiva en la contemporaneidad; convirtiéndose así en el elemento principal en cada organización, garantizando que estas funcionen desde cualquier área que forme parte de una institución.

La GRH del sector público como una de los factores de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es un sistema administrativo que contiene entre otros a las normas, los principios y los procedimientos que permitan ejecutar las políticas de Estado con respecto al servicio civil. Este sistema está conformado por siete subsistemas que se desarrollan en 23 procesos, (Prieto, 2016, p.13).

Otras investigaciones indican que la Gestión estratégica de los RR.HH serán todas las actividades que afecten en el comportamiento del personal a la hora que se formulen e implanten las estrategias en la institución o aquellas decisiones que nos guíen a una orientación previamente dada en los diferentes procesos de GRH y que afecten el comportamiento de las personas, tanto a mediano como a largo plazo, ello referenciándolo a los factores internos así como a otros contextos que se pueden dar dentro de la misma institución, (Dolan, et. al. 2007, p. 31).

Entre las dimensiones a estudiar sobre la GRH se encuentra la planeación, la cual permite que las organizaciones planifiquen y dirijan cambios sistemáticos y continuos en el comportamiento del personal que lo conforma y de esta manera nos permita alcanzar mejoras sistemáticas y sostenidas en la productividad, Cequea, Rodríguez & Nuñez (2011). También se puede incluir que la planificación de los RRHH busca prever la necesidad de RR.HH que tiene una organización,

proyectándose a varios años, fijando así los pasos que serán necesarios para que se cubran tales necesidades (Dolan, et. al. 2007, p. 83).

Los recursos humanos deben establecerse como parte de la planeación, la cual se entiende como “la razón de ser de una organización” reflejada en su misión, visión, los objetivos organizacionales y las estrategias a seguir para alcanzarlas en los plazos establecidos; todo ello relacionado con la productividad y las capacidades (habilidades, conocimientos y competencias) que tendrán las personas para alcanzarlas (Chiavenato, 2014).

Para las entidades que aún no se encuentran inmersas en este régimen del servicio civil, la planeación de la GRH se realiza de acuerdo a un instrumento de gestión, el cual se denomina: Cuadro de Asignación de Personal Provisional, el cual se considera como un documento de gestión, que contiene diversos datos como, los cargos establecidos y aprobados dentro una unidad ejecutora, ello considerando la base estructural a nivel orgánico que se encuentre vigente y previamente señalado en el Reglamento de Organización y Funciones o el Manual de Operaciones, de acuerdo a lo que corresponda, (RPE N°304-2015, artículo 7.5).

La dimensión del proceso de contratación se reconoce como el proceso para incorporar a las personas con un enfoque estratégico que permita la satisfacción de la organización incluyendo talentos nuevos que permitan alcanzar la eficacia a nivel organizacional. Asimismo se destaca que la selección de personal debe ser considerando los puestos necesarios y las competencias que se desean para cubrirlas, (Chiavenato, 2014).

Entre otros autores se indica que el proceso de contratación considera el reclutamiento de personas y la selección de personal mediante el cual se considera como reclutamiento al conjunto de procedimientos y actividades que se deben realizar para poder conseguir un número suficiente de personas calificadas y de esta manera se permita seleccionar las más adecuadas para atender una necesidad específica de trabajo, (Dolan, et. al. 2007, p.109).

El sistema de GRH del sector público considera el proceso de selección de personal que viene a ser un proceso que se ejecuta como parte del subsistema de gestión del empleo, con el objetivo de estandarizar y uniformizar el proceso que permita la promoción de las instituciones del estado, que les permita contar con servidores idóneos, que cumplan un perfil de puesto poniendo como base los principios de meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades”. Esta selección se realiza mediante concursos públicos de méritos en base a convocatorias públicas y evaluaciones de características de puesto, ello para seleccionar a las personas idóneas, (Prieto, 2016, p. 13).

Sobre la dimensión de capacitación y desarrollo se puede indicar que: La capacitación debe permitir que se decida, diseñe y ponga en marcha programas que permitan la formación y perfeccionamiento de las personas, teniendo como objetivo mejorar sus capacidades y así aumentar su rendimiento y crecimiento, (Dolan, et. al. 2007, p. 6). Puchol (2005) cita a Bernhard e Ingols para definir la formación como las actividades a corto plazo que sirven para que el personal realice mejor su trabajo y el desarrollo viene a ser las actividades a largo plazo, orientadas al futuro, por lo cual ayudan a pensar de forma estratégica, creando generalistas y líderes empresariales”.

En el sistema de GRH del sector público, la capacitación forma parte del subsistema de gestión de desarrollo y capacitación, este proceso buscará mejorar el desempeño del servidor civil y así permitir que se brinde un servicio de calidad al ciudadano. Esto se realiza por medio del cierre de brechas institucionales o desarrollo de las competencias y los conocimientos de los servidores. Esta capacitación debe alinearse a un perfil determinado por el puesto y considerando los objetivos estratégicos con los que cuentan las entidades en sus documentos de gestión. Este proceso se ejecutará a través de las acciones de capacitaciones, como las actividades de enseñanza-aprendizaje que podrían ser realizadas dentro o fuera de cada entidad y/o dentro o fuera de las jornadas de servicio, (Prieto, 2016, p. 13).

La dimensión de evaluación del desempeño señala que tiene una importancia crítica que permite tener conocimiento y poder hacer un seguimiento de la contribución que puede hacer cada empleado. Así que al poner de base estas evaluaciones, se permita tomar decisiones relacionadas al ascenso, traslado, formación y/o retribuciones como reconocimiento de sus diferencias a nivel individual, (Dolan, et.al. 2007, p. 6)

En el SGRH del sector público, la evaluación del desempeño viene a ser el único proceso del subsistema de gestión del rendimiento que busca que se identifique, reconozca y promueva los aportes del servidor civil hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Con ello se pondría en evidencia las necesidades requeridas, que permitan la mejora del desempeño en su puesto. El desempeño deberá ser medido por dos factores que serán las metas y los compromisos, siendo las metas las que midan el cumplimiento de sus logros previstos de manera individual o el objetivo previsto al órgano o unidad orgánica al que pertenecen; y los compromisos serán los aspectos conductuales del servidor civil evaluado y se asignarán de forma independiente relacionándolo con la misión y función del puesto, (Prieto, 2016, p. 87)

La dimensión de compensación se puede determinar luego que los servidores estén en determinado puesto de trabajo, conociendo su nivel de rendimiento. Esta retribución debe realizarse considerando la función del valor del puesto que desempeñan y las contribuciones que realicen de forma personal y del rendimiento que puedan tener. La compensación es un factor de atracción de personas o su retención, (Dolan, et.al. 2007, p. 7)

En el SGRH del sector público, el personal de salud está considerado dentro de las carreras especiales; por lo cual las compensaciones se determinan por las retribuciones establecidas al personal de salud mediante escalas señaladas en el Decreto Legislativo N°1153 que muestra la regulación integral de la compensación y entrega económica que se realiza al personal de la salud que se encuentra al servicio del Estado; la cual se considera de acuerdo a los niveles de carrera alcanzados por los servidores.

El tema de la GRH presentada para la presente investigación se ha iniciado con la situación de los RR.HH. en las entidades públicas, esto es con el servicio civil que se encuentra en marcha a nivel nacional, luego se ha abordado los conceptos en general de la GRH para luego resaltar la importancia de los estudios realizados en cuanto a la gestión de RHUS y la actual situación especial de pandemia: Hamouche, (2021) señala que: “However, no one can predict a crisis with the magnitude of COVID-19, which has accelerated the disruption of traditional methods of HRM and has created significant challenges for managers and HRM practitioners, who were not fully equipped in terms of information, resources, and competencies to cope with the complexity and the novelty of this pandemic” por ello las organizaciones se encuentran en una evaluación constante que las permita mantener a flote.

Murillo-Peña, et al. (2021), realizaron un estudio sobre la variación de la densidad de RR.HH. en salud, de los meses de abril a agosto 2020, en las diferentes regiones del país, concluyendo que en esta situación de emergencia sanitaria los RHUS tuvieron un incremento leve, pero lamentablemente no se vio reflejado a nivel de regiones, suponiendo un desafío para los sistemas de salud locales, quienes en esta época tuvieron que atravesar la primera ola de contagios.

Por otro lado, en el artículo realizado por Genesi, et al. (2011), se presenta como conclusión que si una organización tiene como propósito fundamental, la creación de bienes y servicios, el estudio del comportamiento organizacional debería enmarcarse hacia comprender las instituciones, así como la evolución dentro de su entorno laboral; siendo así que el comportamiento organizacional se considera como una ciencia social aplicada, porque permite ayudar en la mejora del funcionamiento de la institución y la experiencia del trabajo de los empleados que la conforman.

En los estudios de productividad, se puede ubicar a Gonzalez, (s.f.) quien al realizar un estudio cuantitativo señala en sus conclusiones que una de las fallas comunes sobre planes que permiten la mejora de la productividad radican en que

se tiende a ser demasiado teórico y elaborado, y que es implantado por la fuerza en el ámbito laboral, sin considerar aportaciones y/o cooperación del personal involucrado; por ello es necesario que se fomente una cultura organizacional que permita dirigir al personal hasta lograr los objetivos planteados por la institución. Asimismo señala que si es posible considerar en el desempeño de una organización, como punto relevante a sus trabajadores, porque si estos encuentran que dentro de las expectativas de su lugar de trabajo se consideran también sus necesidades e impulsos, se puede alcanzar una motivación que les permita hacer las cosas bien desde una primera ocasión.

El tema de productividad encierra varias formas de estudio, entre los cuales se presenta el artículo presentado por Ganga & Villacís, (2018) el cual busca respuestas visualizando causas que incidan en la productividad del trabajador, para ello se cubre parte del sector empresarial de Guayaquil, identificando aspectos psicológicos y psicosociales propios del ser humano, ello como ser individual o al formar grupos para el desempeño de actividades. Entre otros factores de estudio diversos autores relacionan una mayor productividad cuando el personal se encuentra satisfecho, así Rodríguez, (2021), luego de realizar un estudio cuantitativo, presenta en las conclusiones de su estudio de tesis que “Existe relación entre la satisfacción laboral y la productividad” obteniendo una correlación positiva alta, con Rho Spearman de 0,702.

Como desarrollo de los indicadores para la segunda variable se consideran a los factores individuales, grupales y organizacionales, para lo cual se inicia con los factores individuales, los cuales tienen que ver comúnmente con la observación, el entendimiento y la administración de las actitudes que tienen los empleados, estas son las respuestas a “cuatro tipos de actitudes: satisfacción laboral, involucramiento con el trabajo, compromiso con la empresa y estado de ánimo laboral” (Newstrom, 2011).

Mamani, et al. (2007), estudia sobre la influencia que tiene el estrés durante el desempeño de labores en un servicio de emergencia; indicando que son muchos los factores de riesgo que causan estrés, lo cual afecta la calidad de



vida individual como del entorno próximo reflejado en el desempeño laboral disminuyendo así la productividad y la calidad de servicio, que se entiende como los cuidados que se brindan a los pacientes. Todo ello impide a un sistema de salud desarrollarse. Con este estudio se muestra que las características personales influyen en el desempeño, por lo cual propongo estudiar el comportamiento organizacional.

Los factores grupales tienen que ver con el comportamiento que las personas de acuerdo al tipo de grupos en el que se ubican, estos pueden ser formales (que tienen una identidad y meta) o informales que nacen de un interés común, por proximidad o por amistad. Estos grupos también pueden ser temporales o permanentes. (Newstrom, 2011)

Los Factores organizacionales tienen que ver con predecir las conductas que expresen los empleados. De forma ideal sería la capacidad para anticipar cuales son los empleados dedicados y productivos o cuales son los empleados propensos a problemas en algún momento. Siendo la meta: controlar las actitudes del personal. (Newstrom, 2011).

Una de las teorías más estudiadas a nivel de recursos humanos es la que presentó Mc Gregor (1960) sobre el lado humano de la empresa al dividir en dos grupos a los directivos que profesan la teoría X (visión pesimista sobre la naturaleza humana y su repudio al trabajo) que consideran que es necesario amenazar con despido o estímulos económicos, no les gusta tomar decisiones, esperando órdenes para cumplir sus funciones y los que profesan la Teoría Y (visión optimista acerca del ser humano y lo posible de sentirse felices en el trabajo) que consideran que a las personas les gusta su trabajo, disfrutan que se establezcan metas a alcanzar, mediante compromiso individual y grupal.

Entre las teorías fundamentales se puede presentar a Mejía, et. al. (2006), quienes realizan un estudio donde se describen diferentes factores que afectan en la productividad y la competitividad sostenible dentro de una institución, destacando la importancia de la implementación de un eficiente Sistema de

Gestión del Talento Humano por Competencias que permitan el incremento de estos factores; concluyendo que es importante implementar de manera integral, una GTH con un enfoque en competencias bien orientado, porque permite entre otros que se alinee los aportes de su talento humano con las estrategias necesarias para la organización. Que se administre eficientemente “el activo intelectual de los trabajadores” y que se evalúe el desempeño en base a resultados para identificar al personal que requerirá mejorar su desempeño.

En las teorías actuales se reconoce que una empresa no solo se restringe al número de personas que necesita, sino que debe lidiar con las competencias disponibles y necesarias para su éxito, buscando la creación de un clima y cultura favorables para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Es necesario dejar de ver al personal como un recurso y considerarlos como “seres con inteligencia” que cuentan con habilidades, conocimientos, aspiraciones y otras aptitudes que le permiten ser parte importante de la organización, (Chiavenato, 2014).

Entre otras teorías se ubica el estudio realizado por Bula, (1994), quien señala que la teoría de la modernidad viene a ser un “proceso evolucionista de las sociedades humanas” que “surge en un contexto particular”; asimismo, Saboya, (2006), fundamenta y diferencia de otros campos de estudio, la conceptualización de Modernización del Estado asumiendo como tal al “proceso de inserción de un Estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad”. Es así que el Estado cumpla su papel “armonizador de las relaciones entre los actores políticos, económicos y culturales de la sociedad” siempre evitando que los ciudadanos pierdan confianza en el Estado que conduzca a evasión fiscal, fuente importante de financiamiento.

Villela (2017), en su estudio de maestría mostró la tendencia presentada en los últimos años cuando se habla de una nueva gestión pública orientada a buscar la satisfacción de las necesidades del ciudadano es con una gestión eficiente y eficaz; para ello considera fundamental una planeación estratégica que permita desarrollar los servicios mejorando su calidad, mediante el uso de herramientas de sistemas de control, con los cuales los procesos de planeación

sean transparentes, y con resultados que consideren la relevancia de la participación de los ciudadanos, que permita la administración idónea de los recursos del Estado.

El sustento de esta investigación se respalda en la GRH como las filosofías políticas y prácticas que una institución tenga de base y que permitan influir en el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en ella; para ello se debe considerar a las actividades que se relacionen con la planeación, la contratación, la capacitación y desarrollo, la revisión y la evaluación del desempeño y la compensación. Siendo así que en la mejora de la efectividad de la organización se utilicen estratégicamente todas estas actividades. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 422).

La planeación es pronosticar la cantidad de RR.HH. que necesita una institución y para ello debe proponer aquellas medidas a considerar para la satisfacción de esas necesidades; asimismo se garantiza la cantidad y la idoneidad de personas sea correcto y estén disponibles oportunamente en el puesto necesario que permita satisfacer las necesidades de una organización. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 431).

En el proceso de contratación se incluye las actividades que se relacionan con el reclutamiento de personal que permitan cubrir la totalidad de sus puestos vacantes y con la selección del mejor personal que ocupe una posición estratégica. Es así que por medio de actividades de contratación, los empleados garanticen que las personas correctas ocupen los puestos correctos (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 435).

La Capacitación está referida a las actividades que ayuden a superar sus limitaciones a cada empleado, mejorando su desempeño en el puesto que posee y el Desarrollo está referido a las prácticas que ayuden al empleado para que adquiera las competencias que necesite para que avance en su carrera” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 440)

La evaluación del desempeño viene a ser un sistema formal estructurado que permite que se evalúe el desempeño de los servidores en el puesto de trabajo asignado. Se concentra en la documentación que determine que tan productivo es un trabajador y/o cuáles de las áreas donde se desempeña el servidor se podrían mejorar (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 444)

La compensación es el total que percibe un empleado por el trabajo que desempeña, la relevancia de la compensación estará en permitir atraer y retener los talentos que se requieran para ciertas ventajas competitivas sostenibles y para poder maximizar la productividad en la institución. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 447).

A través de la organización se debe planificar y dirigir cambios sistemáticos y continuos de los comportamientos de las personas que las conforman y así permitir alcanzar las mejoras sistemáticas y sostenidas de su productividad. (Cequea, Rodríguez & Nuñez, 2011, p. 577).

Los factores individuales vienen a ser un conjunto de elementos propios de cada individuo que permiten contribuir en la generación de procesos productivos de una institución, es así que los factores internos estarán ligados generalmente a la forma y tipo de valores que fueron recibidos en el transcurso de su vida, especialmente al momento de su formación académica. (Quijano, 2006).

Los factores grupales se consideran como los que se generarán por la sinergia del personal que labora en una institución, el modo de vida, su cultura, su nivel de participación, su manera de involucrarse y su forma como maneje un nivel de conflicto que pueda presentarse en una organización. (Quijano, 2006).

Los factores organizacionales se entienden como aquellas situaciones que se relacionan con la forma de conducta que se desarrolla en una institución, como pueden ser: la cultura organizacional, el liderazgo y el clima organizacional, entre otros (Quijano, 2006).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de Investigación, según su finalidad, fue del tipo básica, ello porque se buscó determinar una relación entre las variables de estudio propuestas, de modo que se continúe estudiando a mediano plazo, para mejorar la gestión de los RHUS y que se vea reflejado en la productividad laboral.

La investigación básica también conocida como investigación teórica, pura o fundamental. “Está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes.” (Valderrama, 2013, p. 64)

El diseño de investigación se realizó en base a un diseño no experimental: de corte transversal, de nivel correlacional causal. Ello porque la recolección de la información se realizó en un solo espacio y momento, con la finalidad de describir y analizar adecuadamente las variables presentadas para investigación.

Los diseños no experimentales son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.152).

Los diseños transversales se dan cuando los datos son recopilados en un solo momento y son transversales descriptivos cuando “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” es decir ubica a un grupo de estudio (personas, fenómenos, situaciones, u otros) en una variable para describir el procedimiento (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.154-155)

### 3.2 Variables y operacionalización.

En esta investigación se propuso el estudio de dos variables, para lo cual se consideraron 11 indicadores distribuidos en cinco dimensiones para la primera variable y 13 indicadores distribuidos en tres dimensiones para la segunda variable. Para ello se planteó la Matriz de operacionalización que se muestra en el Anexo N°01: Matriz de Operacionalización de Variables, considerando con las siguientes definiciones y detalles:

Variable 1: Gestión de recursos humanos.

Definición conceptual: La GRH son las filosofías políticas y prácticas que una institución tenga de base y que le permitan influir en el comportamiento del personal que presta servicios en ella; para eso se incluirán actividades que se relacionen con la planeación, la contratación, la capacitación y desarrollo, la revisión y la evaluación del desempeño y la compensación. Siendo así que para mejorar la efectividad de la institución se utilicen estratégicamente todas estas actividades, (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 422)

Definición operacional: De acuerdo a los autores presentados, la GRH incluye a las “actividades que se relacionan con la planeación, la contratación, la capacitación y desarrollo, la revisión y evaluación del desempeño y la compensación”.

Tabla1

Operacionalización de la variable GRH

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pronostico de recursos humanos que necesitará la organización.</li><li>- Preparar medidas para satisfacer a los recursos humanos.</li></ul>	Escala de medición ordinal
Proceso de contratación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reclutamiento de personal.</li><li>- Selección del personal.</li></ul>	
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitación de inducción.</li><li>- Capacitación de habilidades básicas.</li><li>- Desarrollo de la carrera.</li></ul>	Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5))
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación del desempeño individual.</li><li>- Evaluación de desempeño de los equipos.</li></ul>	
Compensación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compensación extra monetaria.</li><li>- Reconocimiento.</li></ul>	

## Variable 2: Productividad laboral

Definición conceptual: la organización quien debe planificar y dirigir cambios sistemáticos y continuos de los comportamientos de las personas que las conforman y así permitir alcanzar las mejoras sistemáticas y sostenidas de su productividad. (Cequea, Rodríguez & Nuñez, 2011, p.577)

Definición operacional: De acuerdo a los estudios realizados por Quijano (2016), la investigación se realizó considerando a los factores, individuales, grupales y organizacionales.

Tabla 2

### Operacionalización de la variable Productividad Laboral

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Factores individuales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación de los trabajadores.</li><li>- Satisfacción Laboral.</li><li>- Identificación y compromiso.</li><li>- Competencias.</li><li>- Ética profesional.</li></ul>	Escala de medición ordinal
Factores grupales.	<ul style="list-style-type: none"><li>- La cohesión grupal.</li><li>- Participación.</li><li>- Trabajo en equipo.</li><li>- Conflictos y desacuerdos.</li></ul>	Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Factores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cultura organizacional.</li><li>- Liderazgo.</li><li>- Clima Organizacional.</li><li>- Calidad de servicio</li></ul>	

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

Población: Esta investigación consideró como población al personal de la salud que se encontraba en las planillas de pagos del mes de diciembre del año 2020, entre personal en la condición de nombrados, con contrato administrativo de servicio - CAS permanente y CAS temporal, las cuales equivalen a 204 plazas ocupadas.

- Criterios de inclusión: Personal de la salud que labora en el servicio de Emergencia del INSN al mes de diciembre del 2020 (de acuerdo al numeral 3.2 del Decreto Legislativo N°1153)
- Criterios de exclusión: Personal con cargos distintos a los establecidos en el Decreto Legislativo N°1153 (personal administrativo)

Muestra: Esta investigación, estuvo representada por 134 personas seleccionadas de manera aleatoria entre el personal de la salud que se encontraban ocupando una plaza en el Servicio de Emergencia del INSN hasta el mes de diciembre del año 2020.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación estadística para proporciones poblacionales, considerando un nivel de confianza del 95%, nivel de error de 0.05 y una población de 204 personas; los cálculos se realizaron de acuerdo a la siguiente formula:

### **Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

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

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Muestreo: La técnica estadística utilizada para la obtención de la muestra fue la no probabilística, porque “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014, p.176).

#### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos: En esta investigación se utilizó la técnica de recojo de información, la encuesta, la cual se define como: “una técnica que se utiliza en la investigación de mercados, y consiste en recoger la información, de las personas que tienen similar característica, a través de preguntas que se redactan en base a los indicadores establecidos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).



Instrumentos para recolección de datos: En la presente investigación el instrumento que permitió el recojo de información directamente de las unidades de análisis, fue el cuestionario de preguntas. Utilizando como definición que: “Un cuestionario, es un documento, donde se redactan un grupo de preguntas, respecto a los indicadores que se quieren medir, y se vinculan a las variables de estudio a partir de las dimensiones de la investigación. Cada una de estas preguntas debe guardar relación con el planteamiento de los problemas y de las hipótesis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Los cuestionarios utilizados estaban compuestos por 22 ítems para las cinco dimensiones presentadas para la primera variable y por 26 ítems para las tres dimensiones presentadas para la segunda variable; estos ítems se presentaron con respuestas politómicas en la escala de Licker: Nunca (1) Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) que se encuentran adjuntos de acuerdo al Anexo N°2: Instrumentos de recolección de datos.

Validez y confiabilidad de los instrumentos: La validez y confiabilidad de instrumentos están referidos al grado con el cual, el “instrumento mide lo que pretende medir”; para asegurar ello, los instrumentos en esta investigación debían ser confiables y válidos, por ello se sometieron al proceso de validación de contenido.

Es así que la presente investigación se realizó contando previamente con el juicio de expertos para la evaluación de los instrumentos utilizados, los cuales fueron validados por tres expertos, cuyas conformidades se muestran en los formatos del Anexo N°3. Contando con la validación de los instrumentos se procedió con la confiabilidad, para lo cual se realizó una prueba piloto a 35 personas con características similares a la muestra de estudio, los cuales se procesaron en el programa estadístico SPSS, obteniendo como resultados en la prueba estadística de confiabilidad Alfa de Crombach un 0,952% para la primera variable y 0.937% para la segunda variable; este resultado indicó la alta confiabilidad que permitió

aplicar los instrumentos en la investigación. Estos datos se encuentran detallados en el Anexo N° 4:

### 3.5 Procedimientos

La presente investigación dio inicio con la explicación y narrativa de la realidad problemática, con el apoyo de trabajos previos y/o antecedentes. Se desarrollaron las teorías vinculadas por cada una de las variables en estudio, con fuentes de información preferentemente que no excedan una antigüedad de los 5 años, a excepción de las teorías existentes.

Seguidamente se determinaron los objetivos de investigación, las justificaciones, las hipótesis; la metodología a seguir, la población y muestra a considerar, la Operacionalización y elaboración de los instrumentos que se presentaron para la técnica de la encuesta, entre otros.

Cabe señalar que las encuestas se aplicaron al personal de la salud que brinda servicios en el Servicio de Emergencia del INSN, contando con el visto bueno de la autoridad competente dentro del INSN. Asimismo, los datos recopilados se procesaron para obtener los resultados sin ningún tipo de adulteración en el proceso, para obtener la discusión de resultados, las conclusiones de la investigación, las recomendaciones y la propuesta de solución.

### 3.6 Método de análisis de datos

Previamente al recojo y organización de información se procedió a codificar los datos en la matriz de tabulación de doble entrada empleando el Software Office Excel 2016, el cual fue seguidamente descargado en el Software especializado de estadística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Seguidamente, aplicando la estadística descriptiva, se analizaron los resultados y se calculó las frecuencias relativas y simples. Estos resultados se presentaron en tablas bidimensionales para su análisis descriptivo, el cual se efectuó mediante tablas cruzadas de frecuencia, considerando los objetivos propuestos y el análisis inferencial se realizó

mediante una prueba de hipótesis, para lo cual, por ser no paramétrica, se utilizó el coeficiente RHO de Spearman que permitió conocer la correlación entre las variables propuestas.

### 3.7 Aspectos éticos

Esta investigación ha respetado la confidencialidad de datos así como las opiniones vertidas por los encuestados en los instrumentos, los cuales han sido procesados adecuadamente sin adulteraciones. Asimismo se ha respetado la autoría de las fuentes consultadas haciendo el uso correcto de las citas y referencias bibliográficas y el uso del turnitin como herramienta antiplagio que demuestra la integridad y originalidad de la investigación.

#### IV. RESULTADOS

Tabla 3

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable GRH.

		GRH			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	1	,7	,7	,7
	Mala	24	17,9	17,9	18,7
	Aceptable	52	38,8	38,8	57,5
	Buena	49	36,6	36,6	94,0
	Muy buena	8	6,0	6,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 3 se muestra que el 18,7% del personal encuestado consideró que la GRH en el INSN es mala o muy mala, el 38,8% la consideró aceptable y el 42,6% la consideró buena o muy buena. Ello se puede interpretar porque se realizó las encuestas en diversos servicios asistenciales, siendo que cada uno de los encuestados brindaron su opinión en base a su servicio y no a nivel institucional.

Tabla 4

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Planeación

		PLANEACION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	25	18,7	18,7	18,7
	Mala	41	30,6	30,6	49,3
	Aceptable	40	29,9	29,9	79,1
	Buena	20	14,9	14,9	94,0
	Muy buena	8	6,0	6,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

De la tabla 4 se observa que un 49,3% del personal encuestado, considera que la planeación dentro del INSN es mala o muy mala y un 28% considera que hay una buena planeación en el instituto; esto quiere decir que casi el 50% de trabajadores considera que no se ha realizado una planeación para gestionar los recursos humanos dentro del INSN durante esta pandemia.

Tabla 5

Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión Proceso de contratación

PROCESO DE CONTRATACION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	1	,7	,8	,8
	Mala	37	27,6	28,2	29,0
	Aceptable	93	69,4	71,0	100,0
	Total	131	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,2		
Total		134	100,0		

En la tabla 5 se observa que un 29% del personal encuestado consideró entre mala o muy mala el proceso de contratación de personal y un 69.4% solo lo consideró como aceptable, esta información se interpretó como que el personal no está informado de los procesos de contratación o reclutamiento que se realizan o consideran que el personal seleccionado no ha sido idóneo para asumir las funciones asignadas.

Tabla 6

Distribución d frecuencias y porcentajes dimensión Capacitación y desarrollo

CAPACITACION Y DESARROLLO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	1	,7	,7	,7
	Mala	3	2,2	2,2	3,0
	Aceptable	23	17,2	17,2	20,1
	Buena	46	34,3	34,3	54,5
	Muy buena	61	45,5	45,5	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 6 se observa que solo un 2,2% de los encuestados consideró entre mala o muy mala el proceso de capacitación y desarrollo del personal; un 17% consideró que es aceptable y un 79,8% lo consideró como buena o muy buena, ello se interpretó como el acercamiento de las capacitaciones que se han brindado en esta época de pandemia, las cuales han sido promocionados y dirigidos a los diferentes grupos ocupacionales a través de la plataforma zoom.

Tabla 7

Distribución d frecuencias y porcentajes dimensión Evaluación de desempeño

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	1	,7	,7	,7
	Mala	11	8,2	8,2	9,0
	Aceptable	53	39,6	39,6	48,5
	Buena	40	29,9	29,9	78,4
	Muy buena	29	21,6	21,6	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 7 se observa que un 8,2% del personal encuestado consideró entre mala o muy mala la evaluación de desempeño del personal que se desarrolló dentro del INSN, un 39,6% lo consideró aceptable y un 51,5% lo consideró como buena o muy buena; esto implicó que mas del 50% consideró que se realizó una buena evaluación del desempeño, lo que se podría haber dado porque los encuestados reconocen la importancia de las evaluaciones para la mejora del desempeño individual y grupal.

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Compensación

<b>COMPENSACION</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	60	44,8	44,8	44,8
	Mala	37	27,6	27,6	72,4
	Aceptable	25	18,7	18,7	91,0
	Buena	6	4,5	4,5	95,5
	Muy buena	6	4,5	4,5	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 8 se observa que un 72,4% del personal encuestado consideró entre mala o muy mala la compensación que ha recibido, un 18,7% lo considera aceptable y solo un 9% lo consideró entre buena y muy buena, ello se puede interpretar como los diferentes tipos de modalidades de empleo con los que cuenta el personal de salud, entre ellos se encuentra el personal nombrado, el personal contratado CAS y por la pandemia se integró la modalidad de personal CAS temporal quienes contaron con una diferenciación en sus retribuciones por la exposición asumida.

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Productividad laboral

		<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	1	,7	,7	,7
	Poco aceptable	27	20,1	20,1	20,9
	Aceptable	40	29,9	29,9	50,7
	Favorable	48	35,8	35,8	86,6
	Muy favorable	18	13,4	13,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 9 se observa que un 20,9% del personal encuestado consideró que durante esta pandemia, la productividad laboral fué desfavorable, un 29,9% la consideró aceptable y un 49,2% la consideró favorable y muy favorable, esto quiere decir que casi el 50% de los encuestados considera que la productividad laboral durante la pandemia ha sido favorable de acuerdo a los factores propuestos en la investigación.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de dimensión Factores individuales

		<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	1	,7	,7	,7
	Poco aceptable	10	7,5	7,5	8,2
	Aceptable	25	18,7	18,7	26,9
	Favorable	60	44,8	44,8	71,6
	Muy favorable	38	28,4	28,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 10 se observa que un 8,2% del personal encuestado consideró que durante esta pandemia, los factores individuales fueron desfavorables para la productividad laboral, un 18,7% la consideró aceptable y un 73,2% la consideró favorable y muy favorable, esto quiere decir que en su mayoría de los encuestados consideró que los factores individuales son favorables para alcanzar una mejor productividad laboral dentro del INSN.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Factores grupales

		<b>FACTORES GRUPALES</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	1	,7	,7	,7
	Poco aceptable	6	4,5	4,5	5,2
	Aceptable	39	29,1	29,1	34,3
	Favorable	57	42,5	42,5	76,9
	Muy favorable	31	23,1	23,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 11 se observa que un 5,2% del personal encuestado consideró que durante esta pandemia, los factores grupales fueron desfavorables para la productividad laboral, un 29,1% lo consideró aceptable y un 65,6% la consideró favorable o muy favorable, esto quiere decir que en su mayoría de los encuestados consideró que los factores grupales fueron favorables para alcanzar una mejor productividad laboral dentro del INSN.

Tabla 12

Distribución d frecuencias y porcentajes dimensión Factores organizacionales

		<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	4	3,0	3,0	3,0
	Poco aceptable	18	13,4	13,4	16,4
	Aceptable	49	36,6	36,6	53,0
	Favorable	41	30,6	30,6	83,6
	Muy favorable	22	16,4	16,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

En la tabla 12 se observa que un 16,4% del personal encuestado consideró que durante esta pandemia, los factores organizacionales fueron desfavorables para la productividad laboral, un 36,6% los consideró aceptables y un 47% los consideró favorables o muy favorables, esto quiere decir que en su mayoría de los encuestados consideró que los factores organizacionales fueron favorables para alcanzar una mejor productividad laboral dentro del INSN.



Para realizar la prueba de contraste de la hipótesis general se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis general planteada por el investigador ( $H_1$ ), seguidamente de los valores del nivel de significación y la regla de decisión:

$H_0$ : La GRH no se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : La GRH se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Nivel de significación: El nivel de significancia teórica  $\alpha = 0.05$

Corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

Regla de decisión: Nivel de significancia  $p$  es menor que  $\alpha$ , rechaza  $H_0$

Nivel de significancia  $p$  no es menor que  $\alpha$ , no rechaza  $H_0$

Tabla 13

Coeficiente de correlación para Gestión de RR.HH. y la productividad laboral

			Gestión de RR.HH.	Productividad laboral
Rho de Spearman	Gestión de RR.HH.	Coeficiente de correlación	1,000	,808**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	134	134
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,808**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 13 se reflejaron como resultados para la correlación entre las variables de GRH y la productividad laboral, propuesta como objetivo general, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,830, considerada como una correlación alta; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis general de investigación propuesta.

Para realizar la prueba de contraste de la primera hipótesis específica se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis específica planteada ( $H_1$ ):

$H_0$ : La Planeación no se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : La Planeación se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Tabla 14

Coefficiente de correlación entre la Planeación y la Productividad Laboral

			Planeación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Planeación	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	134	134
Productividad laboral	Planeación	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134	134

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 14 se reflejaron los resultados para la correlación entre la dimensión: Planeación y la productividad laboral, propuesta como primer objetivo específico, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,507, que se considera como una correlación moderada; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la primera hipótesis.

Para realizar la prueba de contraste de la segunda hipótesis específica se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis específica planteada ( $H_1$ ):

$H_0$ : El proceso de contratación no se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : El proceso de contratación se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Tabla 15

Coef. de correlación entre Proceso de contratación y Productividad laboral

			Proceso de contratación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Proceso de contratación	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	131	131
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	131	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 15 se reflejaron los resultados para determinar la correlación que existe entre la dimensión: Proceso de contratación y la productividad laboral, propuesta como segundo objetivo específico, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,553, que se considera como una correlación moderada; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la segunda hipótesis específica.

Para realizar la prueba de contraste de la tercera hipótesis específica se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis específica planteada ( $H_1$ ):

$H_0$ : La Capacitación y desarrollo no se relacionan significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : La Capacitación y desarrollo se relacionan significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Tabla 16

Coef. de correlación entre Capacitación y desarrollo y Productividad laboral

			Capacitación y desarrollo	Productividad laboral
Rho de Spearman	Capacitación y desarrollo	Coeficiente de correlación	1,000	,692**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	134	134
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,692**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 16 se reflejaron los resultados para la correlación entre la dimensión: Capacitación y desarrollo y la productividad laboral, propuesta como tercer objetivo específico, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,692, que se considera como una correlación moderada; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la tercera hipótesis específica.

Para realizar la prueba de contraste de la cuarta hipótesis específica se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis específica planteada ( $H_1$ ):

$H_0$ : La evaluación de desempeño laboral no se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : La evaluación de desempeño se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Tabla 17

Coef.de correlación entre Evaluación del desempeño y Productividad Laboral

			Evaluación de desempeño	Productividad laboral
Rho de Spearman	Evaluación de desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	134	134
	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17 se reflejaron los resultados para la correlación entre la dimensión: Evaluación de desempeño y la productividad laboral, propuesta como cuarto objetivo específico, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,745, considerada como una correlación alta; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la cuarta hipótesis específica.

Para realizar la prueba de contraste de la quinta hipótesis específica se presenta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis específica planteada ( $H_1$ ):

$H_0$ : La compensación no se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

$H_1$ : La compensación se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

Tabla 18

Coefficiente correlación entre la compensación y la Productividad Laboral

			Compensación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Compensación	Coefficiente de correlación	1,000	,416**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	134	134
	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,416**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 18 se reflejaron los resultados para la correlación entre la dimensión: Compensación y la productividad laboral, propuesta como quinto objetivo específico, para lo cual se obtuvo un Rho de Spearman de 0,416, que se considera como una correlación moderada; asimismo se reflejó una significancia equivalente a 0,000 que la ubicó por debajo del nivel bilateral 0,05 determinados por el programa SPSS, la cual rechaza la hipótesis nula y acepta la quinta hipótesis específica.

## V. DISCUSIÓN

Esta investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, medible con los cuestionarios de preguntas dirigidos al personal de salud que viene prestando servicios en el INSN al mes de diciembre de 2020, específicamente en el servicio de Emergencia, obteniendo los estadísticos descriptivos y contrastación de hipótesis de acuerdo a los objetivos planteados de investigación.

El objetivo general planteado en esta investigación fue: Determinar la relación existente entre la GRH. y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 13 de contraste de hipótesis general, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,830, considerada como una correlación alta y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, que permite aceptar la hipótesis general planteada: La GRH se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020; es así que esta investigación estaría coincidiendo con las investigaciones realizadas por Boldrini, (2017), aunque en los enfoques de productividad laboral se consideran otros factores de estudio como son la eficiencia y eficacia.

De acuerdo a la Tabla 3 de distribución de frecuencias y porcentajes de la variable de GRH, se observa que el 18,7% de los encuestados consideró que la GRH en el INSN es mala o muy mala, el 38,8% la consideró aceptable y el 42,6% la consideró buena o muy buena. Ello se puede interpretar porque el personal que participó en las encuestas dependen de diversos servicios asistenciales, siendo que cada uno de los encuestados brindó su opinión en base a su servicio y no a nivel institucional.

La alta correlación que se presenta estadísticamente, también se refleja en las teorías que respaldan esta investigación entendiendo que la GRH son el reflejo de las filosofías políticas y las prácticas que se utilizan para conducir el comportamiento del personal a la mejora de las actividades que se realizan en

ella, Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) y que para alcanzar una productividad sistemática y sostenida, Cequea, Rodríguez & Nuñez (2011) plantean que es necesario “planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas” resaltando siempre que la razón de las instituciones son las personas.

Ante ello es importante que se continúe la puesta en marcha de la Reforma del Servicio Civil, la cual tiene como fin “mejorar la calidad y oportunidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía”. De esta manera, buscan seguir mejorando el desempeño de cada uno de los servidores, con el impulso de la profesionalización, la instauración del principio de mérito y el ordenamiento de las reglas que regulan los deberes y derechos de los servidores. (SERVIR). Es así que se puede tomar en cuenta la tesis de Molina, (2016), donde se describe como en Chile se está logrando alcanzar un posicionamiento como asesor en materia de carrera funcionaria, asimismo señala como las medidas implementadas en desarrollo de personas, está respondiendo a los contextos políticos y sociales adecuándose al entorno que generan iniciativas y reformas para el desarrollo del personal; sin embargo, este desarrollo ha sido parcial y es necesario que se sigan asumiendo labores en políticas de desarrollo de personas.

El objetivo específico 1 planteado en esta investigación fue: Determinar la relación existente entre la planeación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 14 de contraste de hipótesis específica 1, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,507, considerada como una correlación moderada y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, que permite aceptar la hipótesis específica 1 planteada: La planeación de RR.HH. se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

De acuerdo a la tabla 14 de distribución de frecuencias y porcentajes, se observa que un 49,3% de los encuestados, considera que la planeación dentro del instituto es mala o muy mala y un 28% considera que hay una buena

planeación en el instituto; esto quiere decir que casi el 50% de trabajadores considera que no se ha realizado una planeación para gestionar los recursos humanos dentro del INSN durante esta pandemia; por lo cual sería necesario buscar formar para que el personal se involucre en este tema.

El objetivo específico 2 planteado en esta investigación fue: Determinar la relación existente entre el proceso de contratación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 15 de contraste de hipótesis, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,553, que se considera una correlación moderada y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, que permite aceptar la hipótesis específica 2 planteada: El proceso de contratación se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

De acuerdo a la tabla 5 de distribución de frecuencias y porcentajes, se observa que un 29% de personal encuestados consideró entre mala o muy mala el proceso de contratación de personal y un 69.4% solo lo consideró como aceptable, esta información se interpretó como que el personal no está informado de los procesos de contratación o reclutamiento que se realizan o consideran que el personal seleccionado no ha sido idóneo para asumir las funciones asignadas.

El objetivo específico 3 planteado fue: Determinar la relación existente entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 16 de contraste de hipótesis, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,692, que se considera una correlación moderada y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, que permite aceptar la hipótesis específica 3 planteada: La capacitación y desarrollo de RR.HH. se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.



De acuerdo a la tabla 6 de distribución de frecuencias y porcentajes, se observa que solo un 2,2% de los encuestados consideró entre mala o muy mala el proceso de capacitación y desarrollo del personal; un 17% consideró que es aceptable y un 79,8% lo consideró como buena o muy buena, ello se interpretó como el acercamiento de las capacitaciones que se han brindado en esta época de pandemia, las cuales han sido promocionados y dirigidos a los diferentes grupos ocupacionales a través de la plataforma zoom.

El objetivo específico 4 planteado fue: Determinar la relación existente entre la Evaluación del desempeño y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 17 de contraste de hipótesis, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,745, considerada como una correlación alta y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, que permite aceptar la hipótesis específica 4: La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

De acuerdo a la tabla 7 de distribución de frecuencias y porcentajes, se observa que un 8,2% del personal encuestado consideró entre mala o muy mala la evaluación de desempeño del personal que se desarrolló dentro del INSN, un 39,6% lo consideró aceptable y un 51,5% lo consideró como buena o muy buena; esto implicó que más del 50% consideró que se realizó una buena evaluación del desempeño, lo que se podría haber dado porque los encuestados reconocen la importancia de las evaluaciones para la mejora del desempeño individual y grupal.

El objetivo específico 5 planteado fue: Determinar la relación existente entre la compensación y la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020 y de acuerdo a la Tabla 18 de contraste de hipótesis, se obtuvo como resultado un Rho de Spearman de 0,416, considerada como una correlación moderada y una significancia de 0,000 considerada como altamente significativa, permitiendo que se acepte la hipótesis general planteada: La compensación se relaciona significativamente con la productividad laboral en un hospital pediátrico durante una pandemia, año 2020.

De acuerdo a la tabla 8 de distribución de frecuencias y porcentajes se observa que un 72,4% del personal encuestado consideró entre mala o muy mala la compensación que ha recibido, un 18,7% lo considera aceptable y solo un 9% lo consideró entre buena y muy buena, ello se puede interpretar como los diferentes tipos de modalidades de empleo con los que cuenta el personal de salud, entre ellos se encuentra el personal nombrado, el personal contratado CAS y por la pandemia se integró la modalidad de personal CAS temporal quienes contaron con una diferenciación en sus retribuciones por la exposición asumida, con sueldos mayores a los propuestos a nivel institucional.

Aunque el tema de GRH en un centro hospitalario debería tener una rama especializada que resalte las competencias necesarias para el personal de salud, lamentablemente no se cuenta con mucha información relacionada aunque el servicio civil actual considera al personal de salud como un régimen especial del servicio civil, sería importante que esta investigación quede como precedente para que se siga estudiando adecuadamente.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Se determina que existe una correlación directa alta entre las variables de GRH y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,830; y una significancia bilateral equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral de 0,05, determinado como una correlación altamente significativa.

**Segunda:** Se determina que existe una correlación directa moderada entre la Planeación y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,507 y una significancia equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral 0,05 determinado como una correlación altamente significativa.

**Tercera:** Se determina que existe una correlación directa moderada entre el Proceso de contratación y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,553 y una significancia equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral 0,05 determinado como una correlación altamente significativa.

**Cuarta:** Se determina que existe una correlación directa moderada entre la Capacitación y desarrollo y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,507 y una significancia equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral 0,05 determinado como una correlación altamente significativa.

**Quinta:** Se determina que existe una correlación directa alta entre la Evaluación de desempeño y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,745 y una significancia equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral 0,05 determinado como una correlación altamente significativa.

**Sexta:** Se determina que existe una correlación directa moderada entre la Compensación y la productividad laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0,416 y una significancia equivalente a 0,000 que la ubica por debajo del nivel bilateral 0,05 determinado como una correlación altamente significativa.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** A las autoridades del INSN se recomienda dar a conocer los resultados de la presente investigación a fin de poner énfasis en el modelo de GRH, que se viene aplicando actualmente, siendo necesario una gestión que fomente un mejor clima y cultura organizacional dirigido al compromiso e identificación del personal con las necesidades de los pacientes y la institución.

**Segunda:** Los jefes de servicios deben dar a conocer sus planes de trabajo y necesidades de personal a sus colaboradores, para que estos se sientan identificados con los objetivos y necesidades del servicio. Asimismo invitarlos a participar con ideas de cambios y mejoras que permitan la mejora en la atención de los pacientes y sus familiares.

**Tercera:** Las autoridades deben implementar nuevas formas de reconocimientos al personal de la salud, que compensen lo económico, como cartas o resoluciones, de agradecimiento, felicitaciones y/u otros que motive al personal por su apoyo a la niñez durante el desarrollo de la pandemia.

**Cuarta:** Fomentar un mayor trabajo en equipo a través de comités multidisciplinarios que permita al personal de salud ampliar sus conocimientos y ponerlos en práctica activamente en beneficio de los pacientes que acuden al INSN.

## VIII. PROPUESTA

De acuerdo a las recomendaciones planteadas sobre la necesidad de contar con una gestión que fomente un mejor clima y cultura organizacional dirigido al compromiso e identificación del personal con las necesidades de los pacientes y la institución; se propone implementar un plan de clima y cultura organizacional que permita que el personal se identifique e involucre con los objetivos institucionales.

Realizando revisiones en la página oficial del Ministerio de Salud, no se ha podido encontrar planes de mejora del clima y/o cultura organizacionales, como guía a las instituciones que forman parte de este, como es el caso del INSN, por lo cual se revisa a nivel internacional, como proceder a realizarlo, encontrando la siguiente información:

La secretaria de la función pública de México (2018), presenta una guía para promover la cultura organizacional que incentive el logro de resultados en el sector público, que se basa en la lógica y en la estructura del “Modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano” que incluye los valores del código de ética de los servidores públicos y las reglas de integridad para el desempeño de la función pública. Para ello define la cultura organizacional que permita que los colaboradores consoliden una vocación por el servicio público alcanzando los resultados que esperan los ciudadanos, por lo cual es importante la definición de: Sociedad, Servidor Público, Principios y valores y los ejes estratégicos.

Torres (2017), desarrolla un procedimiento denominado FOCOA (Fomentar una cultura organizacional autóctona) el cual inicia con presentar la caracterización de la provincia de Chimborazo, se diseña el procedimiento considerando criterios con pensamientos teóricos y se inicia la implementación del procedimiento considerando 5 etapas: Caracterización del objeto de estudio, diagnóstico de la cultura organizacional en base a variables externas e internas, descripción de los problemas fundamentales de la cultura organizacional,

determinación de escenarios futuros y diseño de acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona,

Mondragón (2016), presenta una propuesta de intervención evaluando tres instituciones entre las que se encuentra el caso de INFOTEC que siendo un organismo público ha obtenido premios, como Premio a la excelencia HP 2014, Premio Reto Estocolmo 2004, ello por haber logrado “respetar la identidad de la organización con compromiso institucional e impulsando una comunicación positiva con su personal” que se alinean a procesos operativos de acuerdo a lo demandado por la Secretaría de la Función Pública con el MAAGTIC. Por lo cual propone los pasos a seguir para mejorar una cultura organizacional de trabajo, la cual inicia con: Análisis de la actual problemática percibida dentro de la DGTIC; Análisis de las buenas prácticas de las TIC y de la GRH que se encuentran laborando en la DGTIC y el Análisis de elementos que permitan la construcción de una organización de aprendizaje.

Lozano-Valdivia (2020), mediante un estudio con enfoque cuantitativo, tipo prospectivo, analítico y longitudinal con diseño cuasi experimental por el uso de un pre y posttest realizado a una muestra de 32 personas del departamento de enfermería, se logró evidenciar que en el pretest una desfavorable cultura organizacional para las dimensiones de responsabilidad y compromiso de las personas, confianza del personal, confianza institucional, satisfacción en el trabajo, comunicación efectiva, planeación y organización, visión congruente, trabajo en equipo y mejoramiento del servicio, alcanzando el nivel favorable en el posttest aplicando medidas de mejora en la cultura y clima organizacional.

Tomando en consideración esta información, de acuerdo al Anexo N°5, se propone elaborar un Plan de Clima y cultura organizacional para el INSN; teniendo en claro que el clima organizacional viene a ser el ambiente físico, así como todos los factores que pueden influir en el buen desempeño del personal y la Cultura organizacional viene a ser el sistema de valores y actitudes que comparten la mayoría de los colaboradores en una organización, distinguiéndose entre ellas por su misión y objetivos institucionales, (Robbins, 2009).

## REFERENCIAS

- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, *XII*(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Boldrini, I. (2017). La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad en el Ministerio Público, Lima 2016. (Tesis de Maestría) UCV Lima Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5372/Boldrini\\_PIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5372/Boldrini_PIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Briones, O. (2006) Modernización y gestión del personal: El caso de la administración autonómica de Galicia. *Revistas editadas polo SPIC*. PS/005-Vol 5, Núm 1. España. <http://hdl.handle.net/10347/8292>
- Bula, J. I. (1994). John rawls and the theory of modernization. a retrospective analysis. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/28221>
- Bustos, V., Villarroel, G., Ariza, F., Guillou, M., Palacios, I., Cortez, L., Cañizares, R., Núñez, M., & Huamán, L. (2015). Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos. *Anales de la Facultad de Medicina*, *76* (spe), 49-55. <https://dx.doi.org/10.15381/anales.v76i1.10971>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (1998) Una nueva gestión pública para América Latina. Sesión de maximas autoridades gubernamentales de la modernizacion de la administración pública y de la reforma del Estado de los 25 países miembros. Recuperado: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- Cequea, M., Rodríguez, C.; Nuñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible CCapital*, vol. 7 numero 2 pp. 549-584. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Chiavenato, I. (2014) *Gestión del Talento Humano*. Cuarta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*. 34(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Decreto Legislativo N°1023. Diario Oficial El Peruano (21 de junio de 2008) <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1023.pdf>
- Decreto Legislativo N°1153. Diario Oficial El Peruano (12 de setiembre de 2013) <http://www.gob.pe/Institucion/minsa/normas-legales/239868-1153>
- Decreto Supremo N°008-2020-SA. Diario Oficial El Peruano (11 d marzo de 2020) <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/483010-008-2020-sa>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ra. edición. Mc Graw Hill. España.
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16 (16), 199-219. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso)
- Ganga, F. & Villacís, H. (2018). “Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil”. *Perspectivas*, Año 21 – N° 42 – noviembre 2018. pp. 97-122. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: F1, F2, F5
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *NEGOTIUM*, 18(7), 102–128. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Gonzalez, A. (s.f). Productividad hospitalaria: Analisis sobre el uso de indicadores tradicionales para evaluarla y empleo de un modelo alterno (Tesis de maestria) UNAM. Mexico. <http://132.248.9.195/pmig2017/0181686/Index.html>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational



- directions. *Journal of Management and Organization*.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias 11ª. Edición*. Cengage Learning Editores S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta. edición)* Mc Graw Hill.Mexico
- Inga-Berrosipi, F. & Arosquipa, C. (2017). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 36(2), 312-318. <https://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Ley N°23536 Diario Oficial El Peruano (24 de diciembre de 1982)  
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256953-23536>
- Ley N°28561 Diario Oficial El Peruano (29 de junio de 2005)  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28561.pdf>
- Ley N°30057 Diario Oficial El Peruano (4 de julio de 2013)  
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>
- Lozano-Valdivia, D. (2020). Estrategia de fortalecimiento y mejora de la cultura organizacional de un Hospital Público, Huanuco-2018. *Gaceta Científica*; 6 181-191. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.4.977>
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Mamani, A., Obando, R., Uribe, A. M. & Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Rev Per Obst Enf*, 3(1), 1–8.  
<https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/viewFile/543/415#:~:text=Conclusiones%3A las causas del estrés,los cuidados y la productividad.>
- Mejía, A., Jaramillo, M. & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham.*, 4(1), 43–81. <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Ministerio de Salud (2011). Norma Técnica de Salud N°021-MINSA/DGSP aprobada con Resolución Ministerial N°546-2011/MINSA.
- Mojica-crespo, R. & Morales-crespo, M. M. (2020). Pandemia COVID-19 , la

nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: una revisión. *SEMERGEN*, 46, 72–84. <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-familia-semergen-40-pdf-S1138359320301714>

Molina, N. N. (2016). *Gestión de personas en la administración central del estado y asesoría de la Dirección Nacional del Servicio Civil* (Tesis de maestría) Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138431/Gestion-de-personas-en-la-administracion-central-del-estado-y-asesoria-de-la-Direccion.pdf;sequence=1>

Mondragon, A.A. (2016) *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. (Tesis maestría). INFOTEC Centro de investigación e innovación en tecnologías de la información y comunicación. <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Murillo-Peña J, MendozaArana P, Rojas-Mezarina L, HuamánAngulo L, Peralta F, Riega-López P, et al. (2021). Cambios en la densidad de recursos humanos en salud durante la epidemia de COVID-19 en el Perú, abril – agosto 2020. *An Fac med.* 2021;82(1):5-12. DOI: <https://doi.org/10.15381/anales.v82i1.20822>

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13va. edición. México: MCGRAW-HILL. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Organismo Andino de Salud-Convenio Hipólito Unanue. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos en salud en los países andinos. Evidencia para la toma de decisiones*. ORAS-CONHU [http://orasconhu.org/portal/sites/default/files/file/webfiles/doc/libro\\_planificacion\\_rhus2015\\_oras\\_ops.pdf](http://orasconhu.org/portal/sites/default/files/file/webfiles/doc/libro_planificacion_rhus2015_oras_ops.pdf)

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016) *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*, Editions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265226-es>

Portela, G., Cavada, A., Sarmiento, R.L., Dal Poz, M. R. (2017) *Recursos humanos*

em saúde: crise global e cooperação internacional. *Ciência & Saúde Coletiva* v. 22, n. 7 pp. 2237-2246. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017227.02702017>

- Prieto, T. (2016). Sistema de gestión de recursos humanos del sector público y el nuevo servicio civil. *Gaceta Jurídica*.
- Puchol, L. (2005). Dirección y gestión de recursos humanos. 6ta. edición. Díaz de Santos. Madrid- Buenos Aires.
- Quijano, S. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Icaria Editorial, S. A. Barcelona .
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N°304-2015-SERVIR-PE. Diario Oficial El Peruano (13 de noviembre de 2015) <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1322081-304-2015-servir-pe>
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. 10ma ed., pp. 63–92. México: PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901987000200005>
- Rodriguez, F. (2021) Satisfacción laboal y productividad de los trabajadores de los juzgados civiles, Corte Superior de Justia Lima Norte, 2021. (Tesis doctorado) UCV Lima Perú.
- Saboya, F. (2006). La modernización del estado: Concepto, contenido y aplicaciones posibles. *Revista Dialogos de saberes*, N°25,2006, pag.357-376 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2693580>
- Secretaria de la Función Pública (2018). Guía práctica para promover una Cultura Organizacional y de Servicio Público, para incentivar el logro de resultados. [https://www.cinvestav.mx/Portals/0/sitedocs/tmp/611-Guia\\_PracticaCO\\_version08ene18.PDF](https://www.cinvestav.mx/Portals/0/sitedocs/tmp/611-Guia_PracticaCO_version08ene18.PDF)
- Servir. (2014). Autoridad nacional del servicio civil. Diario Oficial *El Peruano*, 2–7. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105287/\\_238-2014-SERVIR-PE\\_-\\_12-11-2014\\_03\\_06\\_06\\_-RPE\\_N\\_\\_238-2014-SERVIR-PE.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105287/_238-2014-SERVIR-PE_-_12-11-2014_03_06_06_-RPE_N__238-2014-SERVIR-PE.pdf)
- SERVIR (s.f.). Los regímenes laborales en el Perú. *Pagina SERVIR*. <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>
- Torres, V. (2016) “La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 –

2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios” (Tesis maestría) PUCP. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8124/TORRES\\_BALCAZAR\\_VICTOR\\_IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8124/TORRES_BALCAZAR_VICTOR_IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1)

Torres, N. R. & Bell, R. E. (2017). Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autoctona en los gobiernos autonomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo, Ecuador. *Economía y Desarrollo* vol. 158 n°2 La Habana. 206-215 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842017000200014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200014)

Valderrama, S. (2013) Pasos para elaborar proyectos de investigación científica (2° Ed.). Lima: San Marcos.

Villela, N. (2017). La gestión pública regional y la evaluación del avance del proyecto Costa Verde, tramo Callao, 2016. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

# ANEXOS



## ANEXO N°1

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	<p>“Se refiere a las filosofías políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en el comportamiento de las personas que trabajan en ella. Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, 422)</p>	<p>Para la operacionalización se considerará las actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación.</p>	Planeación	Pronostico de recursos humanos que necesitará la organización. Preparar medidas para satisfacer a los recursos humanos.	<p>Escala de medición ordinal Escala de Likert: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>
			Proceso de contratación	Reclutamiento de personal. Selección del personal.	
			Capacitación y desarrollo	Capacitación de inducción. Capacitación de habilidades básicas. Desarrollo de la carrera.	
			Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño individual. Evaluación de desempeño de los equipos.	
			Compensación	Compensación extra monetaria. Reconocimiento.	
PRODUCTIVIDAD LABORAL	<p>“la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar la mejora sistemática y sostenida de la productividad” (Cequea, Rodríguez &amp; Nuñez, 2011, p.577)</p>	<p>La Operacionalización de la variable considerará los estudios realizados por Quijano (2006) sobre los factores, individuales, factores grupales y factores organizacionales.</p>	Factores individuales	Motivación de los trabajadores. Satisfacción Laboral. Identificación y compromiso. Competencias. Ética profesional.	<p>Escala de medición ordinal Escala de Likert: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>
			Factores grupales.	La cohesión grupal. Participación. Trabajo en equipo. Conflictos y desacuerdos.	
			Factores organizacionales	Cultura organizacional. Liderazgo. Clima Organizacional. Calidad de servicio	

## ANEXO Nº2

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, el cual tiene como objetivo recolectar información sobre el tema **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN UN HOSPITAL PEDIATRICO EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA SANITARIA** específicamente Instituto Nacional de Salud del Niño; esta encuesta es anónima y sus respuestas son confidenciales, por lo que se le agradece conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible, marcando con un aspa (X) en los espacios en blanco, tenga en cuenta que no existe respuesta correcta o incorrecta.

SEXO:                    F ( )            M ( )	SERVICIO:
CONDICION LABORAL:	CARGO:

Nº	ÍTEMS	Respuesta				
		SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA (1)
<b>PLANEACIÓN</b>						
1	En el instituto se planifica adecuadamente la asignación de personal en base a un previo estudio.					
2	La asignación de personal se realiza en base a un estudio de las necesidades que tiene cada oficina y/o servicio.					
3	El instituto cuenta con planes de trabajo para atender las necesidades de sus trabajadores durante la emergencia sanitaria					
4	El instituto realiza actividades que permitan conocer la situación de sus trabajadores en esta situación de emergencia sanitaria.					
<b>PROCESO DE CONTRATACIÓN</b>						
5	Se realiza una difusión masiva de las plazas necesarias para reclutamiento de personal, de acuerdo a sus necesidades.					
6	El personal asignado a su servicio cuenta con el perfil necesario para asumir las funciones asignadas.					
7	Se ha realizado una buena selección de personal en los procesos de contratación de personal.					
8	La selección de personal se realiza de manera transparente, respetando una programación.					
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>						
9	Cuando ingresa nuevo personal a su servicio, se realiza capacitación de inducción.					
10	Cuando se asignan nuevas funciones al personal, se les brinda una capacitación de inducción.					
11	La capacitación del personal se realiza en base a un plan, basado en las necesidades institucionales.					
12	El instituto se preocupa por el desarrollo de sus habilidades básicas					
13	Participa de las capacitaciones virtuales brindadas por el instituto.					
14	La capacitación que se brinda al personal se realiza en base a objetivos institucionales.					
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
15	Los criterios que se consideran en la evaluación de desempeño están enfocados a metas y objetivos institucionales					
16	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora de su desempeño individual dentro del instituto.					
17	Las evaluaciones de desempeño son realizadas por personal especializado en mejora de procesos.					
18	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora del desempeño grupal.					
<b>COMPENSACIÓN</b>						
19	Está conforme con la compensación monetaria y/o extramonetaria que recibe por las funciones realizadas.					

20	Las compensaciones que recibe satisfacen sus necesidades básicas.					
21	Se le reconoce por la exposición realizada en esta situación de emergencia.					
22	El instituto reconoce la labor que realiza en su área de trabajo.					

N°	ÍTEMS	Respuesta				
		SIEMPRE (5)	CASI SIEMPR	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA (1)
<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>						
1	Se siente motivado al realizar sus funciones diariamente al servicio de los niños					
2	El instituto lo motiva a mejorar su trabajo en base al cumplimiento de metas y objetivos					
3	El instituto cumple con brindarle los insumos necesarios para desarrollar sus actividades diarias.					
4	Las funciones asignadas son acordes a su carrera y metas propuestas.					
5	Se identifica con las metas y objetivos institucionales promoviendo la buena salud de los pequeños pacientes.					
6	Está comprometido con el cumplimiento de una atención sin discriminación de ningún tipo..					
7	Cumple funciones de acuerdo a sus competencias asistenciales por vocación en la salud infantil.					
8	Las funciones asignadas le permiten desarrollar sus competencias en salud infantil.					
9	La atención infantil se realiza con principios éticos, como derecho a la vida, dignidad, igualdad, solidaridad, entre otros.					
10	Los pacientes infantiles son atendidos bajo los principios de justicia, beneficencia y autonomía.					
<b>FACTORES GRUPALES</b>						
11	La opinión de sus compañeros es favorable respecto al cumplimiento de sus funciones.					
12	Su trabajo se cohesiona al trabajo de sus compañeros para el logro de objetivos.					
13	Participa en grupos de trabajo en su servicio para mejorar la atención a los pacientes en cualquier circunstancia.					
14	Participa en grupos de trabajo a nivel institucional para atender a los niños según la naturaleza de sus enfermedades.					
15	Es importante el trabajo en equipo para el diagnóstico y atención de enfermedades infantiles.					
16	El instituto promueve los equipos multidisciplinarios para atender situaciones de riesgo y cumplimiento de objetivos institucionales					
17	En el instituto se manejan los conflictos y desacuerdos de manera imparcial.					
18	Los conflictos y desacuerdos son superados por la vocación y entrega personal.					
<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>						
19	La cultura organizacional en la atención infantil está dirigida al logro de metas y objetivos institucionales.					
20	La cultura organizacional permite un trabajo en armonía con sus compañeros de todos los niveles.					
21	El estilo de liderazgo permite conocer el rumbo que toma el instituto por la naturaleza en la atención infantil.					
22	Se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones importantes.					
23	El instituto le brinda un clima organizacional que le permite desarrollar sus actividades diarias en beneficio de los pacientes.					
24	El clima organizacional es importante para el desempeño de mis compañeros.					
25	Las metas y objetivos están dirigidos a mejorar la calidad de atención a los pacientes.					
26	El instituto toma en cuenta la opinión multidisciplinaria para mejorar la calidad de atención.					

## ANEXO N°3

### VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	En el instituto se planifica adecuadamente la asignación de personal en base a un previo estudio.	SI		SI		SI		
2	La asignación de personal se realiza en base a un estudio de las necesidades que tiene cada oficina y/o servicio.	SI		SI		SI		
3	El instituto cuenta con planes de trabajo para atender las necesidades de sus trabajadores durante la emergencia sanitaria	SI		SI		SI		
4	El instituto realiza actividades que permitan conocer la situación de sus trabajadores en esta situación de emergencia sanitaria.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: PROCESO DE CONTRATACIÓN</b>	SI	No	Si	No	Si	No	
5	Se realiza una difusión masiva de las plazas necesarias para reclutamiento de personal, de acuerdo a sus necesidades.	SI		SI		SI		
6	El personal asignado a su servicio cuenta con el perfil necesario para asumir las funciones asignadas.	SI		SI		SI		
7	Se ha realizado una buena selección de personal en los procesos de contratación de personal.	SI		SI		SI		
8	La selección de personal se realiza de manera transparente, respetando una programación.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cuando ingresa nuevo personal a su servicio, se realiza capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
10	Cuando se asignan nuevas funciones al personal, se les brinda una capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
11	La capacitación del personal se realiza en base a un plan, basado en las necesidades institucionales.	SI		SI		SI		
12	El instituto se preocupa por el desarrollo de sus habilidades básicas	SI		SI		SI		



13	Participa de las capacitaciones virtuales brindadas por el instituto.	SI		SI		SI		
14	La capacitación que se brinda al personal se realiza en base a objetivos institucionales.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Los criterios que se consideran en la evaluación de desempeño están enfocados a metas y objetivos institucionales	SI		SI		SI		
16	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora de su desempeño individual dentro del instituto.	SI		SI		SI		
17	Las evaluaciones de desempeño son realizadas por personal especializado en mejora de procesos.	SI		SI		SI		
18	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora del desempeño grupal.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 5: COMPENSACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Está conforme con la compensación monetaria y/o extramonetaria que recibe por las funciones realizadas.	SI		SI		SI		
20	Las compensaciones que recibe satisfacen sus necesidades básicas.	SI		SI		SI		
21	Se le reconoce por la exposición realizada en esta situación de emergencia.	SI		SI		SI		
22	El instituto reconoce la labor que realiza en su área de trabajo.	SI		SI		SI		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **WILDER OSWALDO CAJAVILCA LAGOS**            **DNI:06882240**

Especialidad del validador:.....**Doctor en Economía**

...9.de Octubre del 2021

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

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Se siente motivado al realizar sus funciones diariamente al servicio de los niños	SI		SI		SI		
2	El instituto lo motiva a mejorar su trabajo en base al cumplimiento de metas y objetivos	SI		SI		SI		
3	El instituto cumple con brindarle los insumos necesarios para desarrollar sus actividades diarias.	SI		SI		SI		
4	Las funciones asignadas son acordes a su carrera y metas propuestas.	SI		SI		SI		
5	Se identifica con las metas y objetivos institucionales promoviendo la buena salud de los pequeños pacientes.	SI		SI		SI		
6	Está comprometido con el cumplimiento de una atención sin discriminación de ningún tipo..	SI		SI		SI		
7	Cumple funciones de acuerdo a sus competencias asistenciales por vocación en la salud infantil.	SI		SI		SI		
8	Las funciones asignadas le permiten desarrollar sus competencias en salud infantil.	SI		SI		SI		
9	La atención infantil se realiza con principios éticos, como derecho a la vida, dignidad, igualdad, solidaridad, entre otros.	SI		SI		SI		
10	Los pacientes infantiles son atendidos bajo los principios de justicia, beneficencia y autonomía.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: FACTORES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La opinión de sus compañeros es importante es favorable respecto al cumplimiento de sus funciones.	SI		SI		SI		
12	Su trabajo se cohesionan al trabajo de sus compañeros para el logro de objetivos.	SI		SI		SI		
13	Participa en grupos de trabajo en su servicio para mejorar la atención a los pacientes en cualquier circunstancia.	SI		SI		SI		
14	Participa en grupos de trabajo a nivel institucional para atender a los niños según la naturaleza de sus enfermedades.	SI		SI		SI		
15	Es importante el trabajo en equipo para el diagnóstico y atención de enfermedades infantiles.	SI		SI		SI		
16	El instituto promociona los equipos multidisciplinares para atender situaciones de riesgo y cumplimiento de objetivos institucionales	SI		SI		SI		

17	En el instituto se manejan los conflictos y desacuerdos de manera imparcial.	SI		SI		SI		
18	Los conflictos y desacuerdos son superados por la vocación y entrega personal..	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
19	La cultura organizacional en la atención infantil está dirigida al logro de metas y objetivos institucionales.	SI		SI		SI		
20	La cultura organizacional permite un trabajo en armonía con sus compañeros de todos los niveles.	SI		SI		SI		
21	El estilo de liderazgo permite conocer el rumbo que toma el instituto por la naturaleza en la atención infantil.	SI		SI		SI		
22	Se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones importantes.	SI		SI		SI		
23	El instituto le brinda un clima organizacional que le permite desarrollar sus actividades diarias en beneficio de los pacientes.	SI		SI		SI		
24	El clima organizacional es importante para el desempeño de mis compañeros.	SI		SI		SI		
25	Las metas y objetivos están dirigidos a mejorar la calidad de atención a los pacientes.	SI		SI		SI		
26	El instituto toma en cuenta la opinión multidisciplinaria para mejorar la calidad de atención.	SI		SI		SI		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** ES SUFICIENTE

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ...WILDER OSWALDO CAJAVILCA LAGOS**        **DNI: 06882240**

**Especialidad del validador:.....DOCTOR EN ECONOMISTA.....**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**9 de Octubre del 2021**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	En el instituto se planifica adecuadamente la asignación de personal en base a un previo estudio.	SI		SI		SI		
2	La asignación de personal se realiza en base a un estudio de las necesidades que tiene cada oficina y/o servicio.	SI		SI		SI		
3	El instituto cuenta con planes de trabajo para atender las necesidades de sus trabajadores durante la emergencia sanitaria	SI		SI		SI		
4	El instituto realiza actividades que permitan conocer la situación de sus trabajadores en esta situación de emergencia sanitaria.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: PROCESO DE CONTRATACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Se realiza una difusión masiva de las plazas necesarias para reclutamiento de personal, de acuerdo a sus necesidades.	SI		SI		SI		
6	El personal asignado a su servicio cuenta con el perfil necesario para asumir las funciones asignadas.	SI		SI		SI		
7	Se ha realizado una buena selección de personal en los procesos de contratación de personal.	SI		SI		SI		
8	La selección de personal se realiza de manera transparente, respetando una programación.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Cuando ingresa nuevo personal a su servicio, se realiza capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
10	Cuando se asignan nuevas funciones al personal, se les brinda una capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
11	La capacitación del personal se realiza en base a un plan, basado en las necesidades institucionales.	SI		SI		SI		
12	El instituto se preocupa por el desarrollo de sus habilidades básicas	SI		SI		SI		
13	Participa de las capacitaciones virtuales brindadas por el instituto.	SI		SI		SI		
14	La capacitación que se brinda al personal se realiza en base a objetivos institucionales.	SI		SI		SI		

	<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Los criterios que se consideran en la evaluación de desempeño están enfocados a metas y objetivos institucionales	SI		SI		SI		
16	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora de su desempeño individual dentro del instituto.	SI		SI		SI		
17	Las evaluaciones de desempeño son realizadas por personal especializado en mejora de procesos.	SI		SI		SI		
18	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora del desempeño grupal.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 5: COMPENSACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Está conforme con la compensación monetaria y/o extramonetaria que recibe por las funciones realizadas.	SI		SI		SI		
20	Las compensaciones que recibe satisfacen sus necesidades básicas.	SI		SI		SI		
21	Se le reconoce por la exposición realizada en esta situación de emergencia.	SI		SI		SI		
22	El instituto reconoce la labor que realiza en su área de trabajo.	SI		SI		SI		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Luján Cabrera Micaela

DNI:41691632

Especialidad del validador:.....Doctora en Administración

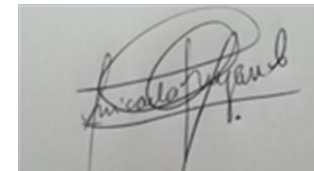
...29.de Octubre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Se siente motivado al realizar sus funciones diariamente al servicio de los niños	SI		SI		SI		
2	El instituto lo motiva a mejorar su trabajo en base al cumplimiento de metas y objetivos	SI		SI		SI		
3	El instituto cumple con brindarle los insumos necesarios para desarrollar sus actividades diarias.	SI		SI		SI		
4	Las funciones asignadas son acordes a su carrera y metas propuestas.	SI		SI		SI		
5	Se identifica con las metas y objetivos institucionales promoviendo la buena salud de los pequeños pacientes.	SI		SI		SI		
6	Está comprometido con el cumplimiento de una atención sin discriminación de ningún tipo..	SI		SI		SI		
7	Cumple funciones de acuerdo a sus competencias asistenciales por vocación en la salud infantil.	SI		SI		SI		
8	Las funciones asignadas le permiten desarrollar sus competencias en salud infantil.	SI		SI		SI		
9	La atención infantil se realiza con principios éticos, como derecho a la vida, dignidad, igualdad, solidaridad, entre otros.	SI		SI		SI		
10	Los pacientes infantiles son atendidos bajo los principios de justicia, beneficencia y autonomía.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: FACTORES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La opinión de sus compañeros es importante es favorable respecto al cumplimiento de sus funciones.	SI		SI		SI		
12	Su trabajo se cohesionan al trabajo de sus compañeros para el logro de objetivos.	SI		SI		SI		
13	Participa en grupos de trabajo en su servicio para mejorar la atención a los pacientes en cualquier circunstancia.	SI		SI		SI		
14	Participa en grupos de trabajo a nivel institucional para atender a los niños según la naturaleza de sus enfermedades.	SI		SI		SI		
15	Es importante el trabajo en equipo para el diagnóstico y atención de enfermedades infantiles.	SI		SI		SI		
16	El instituto promociona los equipos multidisciplinares para atender situaciones de riesgo y cumplimiento de objetivos institucionales	SI		SI		SI		

17	En el instituto se manejan los conflictos y desacuerdos de manera imparcial.	SI		SI		SI		
18	Los conflictos y desacuerdos son superados por la vocación y entrega personal..	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
19	La cultura organizacional en la atención infantil está dirigida al logro de metas y objetivos institucionales.	SI		SI		SI		
20	La cultura organizacional permite un trabajo en armonía con sus compañeros de todos los niveles.	SI		SI		SI		
21	El estilo de liderazgo permite conocer el rumbo que toma el instituto por la naturaleza en la atención infantil.	SI		SI		SI		
22	Se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones importantes.	SI		SI		SI		
23	El instituto le brinda un clima organizacional que le permite desarrollar sus actividades diarias en beneficio de los pacientes.	SI		SI		SI		
24	El clima organizacional es importante para el desempeño de mis compañeros.	SI		SI		SI		
25	Las metas y objetivos están dirigidos a mejorar la calidad de atención a los pacientes.	SI		SI		SI		
26	El instituto toma en cuenta la opinión multidisciplinaria para mejorar la calidad de atención.	SI		SI		SI		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** ES SUFICIENTE

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

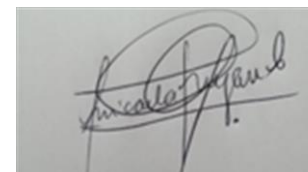
**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Luján Cabrera Micaela      **DNI: 41691632**

**Especialidad del validador:**.....Dra. En administración .....

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

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

**29 de Octubre del 2021**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	En el instituto se planifica adecuadamente la asignación de personal en base a un previo estudio.	SI		SI		SI		
2	La asignación de personal se realiza en base a un estudio de las necesidades que tiene cada oficina y/o servicio.	SI		SI		SI		
3	El instituto cuenta con planes de trabajo para atender las necesidades de sus trabajadores durante la emergencia sanitaria	SI		SI		SI		
4	El instituto realiza actividades que permitan conocer la situación de sus trabajadores en esta situación de emergencia sanitaria.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: PROCESO DE CONTRATACIÓN</b>	SI	No	Si	No	Si	No	
5	Se realiza una difusión masiva de las plazas necesarias para reclutamiento de personal, de acuerdo a sus necesidades.	SI		SI		SI		
6	El personal asignado a su servicio cuenta con el perfil necesario para asumir las funciones asignadas.	SI		SI		SI		
7	Se ha realizado una buena selección de personal en los procesos de contratación de personal.	SI		SI		SI		
8	La selección de personal se realiza de manera transparente, respetando una programación.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cuando ingresa nuevo personal a su servicio, se realiza capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
10	Cuando se asignan nuevas funciones al personal, se les brinda una capacitación de inducción.	SI		SI		SI		
11	La capacitación del personal se realiza en base a un plan, basado en las necesidades institucionales.	SI		SI		SI		
12	El instituto se preocupa por el desarrollo de sus habilidades básicas	SI		SI		SI		
13	Participa de las capacitaciones virtuales brindadas por el instituto.	SI		SI		SI		
14	La capacitación que se brinda al personal se realiza en base a objetivos institucionales.	SI		SI		SI		



	<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los criterios que se consideran en la evaluación de desempeño están enfocados a metas y objetivos institucionales	SI		SI		SI		
16	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora de su desempeño individual dentro del instituto.	SI		SI		SI		
17	Las evaluaciones de desempeño son realizadas por personal especializado en mejora de procesos.	SI		SI		SI		
18	Las evaluaciones de desempeño ayudan a la mejora del desempeño grupal.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 5: COMPENSACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Está conforme con la compensación monetaria y/o extramonetaria que recibe por las funciones realizadas.	SI		SI		SI		
20	Las compensaciones que recibe satisfacen sus necesidades básicas.	SI		SI		SI		
21	Se le reconoce por la exposición realizada en esta situación de emergencia.	SI		SI		SI		
22	El instituto reconoce la labor que realiza en su área de trabajo.	SI		SI		SI		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** ES SUFICIENTE

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dra. Salazar Llerena Silvia Liliana

**DNI:** 10139161

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

**2.de noviembre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Se siente motivado al realizar sus funciones diariamente al servicio de los niños	SI		SI		SI		
2	El instituto lo motiva a mejorar su trabajo en base al cumplimiento de metas y objetivos	SI		SI		SI		
3	El instituto cumple con brindarle los insumos necesarios para desarrollar sus actividades diarias.	SI		SI		SI		
4	Las funciones asignadas son acordes a su carrera y metas propuestas.	SI		SI		SI		
5	Se identifica con las metas y objetivos institucionales promoviendo la buena salud de los pequeños pacientes.	SI		SI		SI		
6	Está comprometido con el cumplimiento de una atención sin discriminación de ningún tipo..	SI		SI		SI		
7	Cumple funciones de acuerdo a sus competencias asistenciales por vocación en la salud infantil.	SI		SI		SI		
8	Las funciones asignadas le permiten desarrollar sus competencias en salud infantil.	SI		SI		SI		
9	La atención infantil se realiza con principios éticos, como derecho a la vida, dignidad, igualdad, solidaridad, entre otros.	SI		SI		SI		
10	Los pacientes infantiles son atendidos bajo los principios de justicia, beneficencia y autonomía.	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 2: FACTORES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La opinión de sus compañeros es importante es favorable respecto al cumplimiento de sus funciones.	SI		SI		SI		
12	Su trabajo se cohesionan al trabajo de sus compañeros para el logro de objetivos.	SI		SI		SI		
13	Participa en grupos de trabajo en su servicio para mejorar la atención a los pacientes en cualquier circunstancia.	SI		SI		SI		
14	Participa en grupos de trabajo a nivel institucional para atender a los niños según la naturaleza de sus enfermedades.	SI		SI		SI		
15	Es importante el trabajo en equipo para el diagnóstico y atención de enfermedades infantiles.	SI		SI		SI		
16	El instituto promociona los equipos multidisciplinares para atender situaciones de riesgo y cumplimiento de objetivos institucionales	SI		SI		SI		

17	En el instituto se manejan los conflictos y desacuerdos de manera imparcial.	SI		SI		SI		
18	Los conflictos y desacuerdos son superados por la vocación y entrega personal..	SI		SI		SI		
	<b>DIMENSIÓN 3: FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
19	La cultura organizacional en la atención infantil está dirigida al logro de metas y objetivos institucionales.	SI		SI		SI		
20	La cultura organizacional permite un trabajo en armonía con sus compañeros de todos los niveles.	SI		SI		SI		
21	El estilo de liderazgo permite conocer el rumbo que toma el instituto por la naturaleza en la atención infantil.	SI		SI		SI		
22	Se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones importantes.	SI		SI		SI		
23	El instituto le brinda un clima organizacional que le permite desarrollar sus actividades diarias en beneficio de los pacientes.	SI		SI		SI		
24	El clima organizacional es importante para el desempeño de mis compañeros.	SI		SI		SI		
25	Las metas y objetivos están dirigidos a mejorar la calidad de atención a los pacientes.	SI		SI		SI		
26	El instituto toma en cuenta la opinión multidisciplinaria para mejorar la calidad de atención.	SI		SI		SI		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** ES SUFICIENTE

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Salazar Llerena Silvia Liliana

**DNI:** 10139161

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

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

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

**2 de noviembre del 2021**



## ANEXO N°4

### PRUEBA ESTADÍSTICA DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

#### Fiabilidad

##### Escala: coef confiabilidad RRHH

###### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	35	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

###### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	22

#### Fiabilidad

##### Escala: coef confiabilidad productividad laboral

###### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	35	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

###### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	26

## PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LOS ÍTEMS DE LA VARIABLE DE GESTIÓN DE RR.HH.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	N	Parámetros normales <sup>a,b</sup>		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
p1	35	2,7429	,91853	,239	,218	-,239	,239	,000 <sup>c</sup>
p2	35	2,8571	1,08852	,181	,162	-,181	,181	,005 <sup>c</sup>
p3	35	2,5429	1,14642	,225	,225	-,155	,225	,000 <sup>c</sup>
p4	35	2,2571	1,09391	,221	,221	-,125	,221	,000 <sup>c</sup>
p5	35	2,8571	1,19171	,193	,193	-,122	,193	,002 <sup>c</sup>
p6	35	3,3429	1,30481	,178	,118	-,178	,178	,006 <sup>c</sup>
p7	35	2,9714	1,09774	,204	,204	-,139	,204	,001 <sup>c</sup>
p8	35	2,9429	1,16171	,195	,195	-,177	,195	,002 <sup>c</sup>
p9	35	3,2000	1,51075	,187	,186	-,187	,187	,003 <sup>c</sup>
p10	35	2,8000	1,23193	,199	,199	-,121	,199	,001 <sup>c</sup>
p11	35	2,9429	1,08310	,179	,179	-,178	,179	,006 <sup>c</sup>
p12	35	2,3714	,94202	,205	,196	-,205	,205	,001 <sup>c</sup>
p13	35	3,0000	1,11144	,187	,187	-,130	,187	,003 <sup>c</sup>
p14	35	3,1714	1,12422	,189	,189	-,154	,189	,003 <sup>c</sup>
p15	35	3,4286	1,14496	,205	,137	-,205	,205	,001 <sup>c</sup>
p16	35	3,2286	1,16533	,203	,140	-,203	,203	,001 <sup>c</sup>
p17	35	2,8000	1,15809	,174	,174	-,169	,174	,009 <sup>c</sup>
p18	35	3,1429	1,16677	,194	,149	-,194	,194	,002 <sup>c</sup>
p19	35	2,1429	1,24009	,232	,232	-,178	,232	,000 <sup>c</sup>
p20	35	2,2000	1,15809	,226	,226	-,150	,226	,000 <sup>c</sup>
p21	35	1,7714	1,08697	,361	,361	-,239	,361	,000 <sup>c</sup>
p22	35	1,9143	1,31443	,328	,328	-,243	,328	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

## PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LOS ÍTEMS DE LA VARIABLE DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	N	Parámetros normales <sup>a,b</sup>		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
PL1	35	3,7714	1,19030	,220	,151	-,220	,220	,000 <sup>c</sup>
PL2	35	2,6000	1,19312	,178	,178	-,146	,178	,006 <sup>c</sup>
PL3	35	2,8000	1,18322	,224	,147	-,224	,224	,000 <sup>c</sup>
PL4	35	3,2857	1,01667	,187	,182	-,187	,187	,003 <sup>c</sup>
PL5	35	4,2286	,77024	,242	,217	-,242	,242	,000 <sup>c</sup>
PL6	35	4,3714	,77024	,336	,207	-,336	,336	,000 <sup>c</sup>
PL7	35	4,0000	1,05719	,228	,172	-,228	,228	,000 <sup>c</sup>
PL8	35	3,7143	1,04520	,208	,153	-,208	,208	,001 <sup>c</sup>
PL9	35	4,2286	,91026	,287	,198	-,287	,287	,000 <sup>c</sup>
PL10	35	4,2000	,71948	,238	,238	-,238	,238	,000 <sup>c</sup>
PL11	35	3,7143	,92582	,208	,208	-,193	,208	,001 <sup>c</sup>
PL12	35	3,8571	1,00419	,215	,203	-,215	,215	,000 <sup>c</sup>
PL13	35	3,7714	1,23873	,230	,161	-,230	,230	,000 <sup>c</sup>
PL14	35	3,2000	1,38903	,157	,129	-,157	,157	,029 <sup>c</sup>
PL15	35	4,2857	,89349	,331	,212	-,331	,331	,000 <sup>c</sup>
PL16	35	3,2286	1,03144	,216	,216	-,212	,216	,000 <sup>c</sup>
PL17	35	2,7714	1,11370	,219	,219	-,210	,219	,000 <sup>c</sup>
PL18	35	3,1429	,97446	,270	,215	-,270	,270	,000 <sup>c</sup>
PL19	35	3,6857	1,02244	,221	,151	-,221	,221	,000 <sup>c</sup>
PL20	35	3,4571	1,06668	,209	,209	-,163	,209	,000 <sup>c</sup>
PL21	35	3,4286	1,14496	,211	,189	-,211	,211	,000 <sup>c</sup>
PL22	35	3,1143	1,27813	,156	,151	-,156	,156	,031 <sup>c</sup>
PL23	35	3,0000	1,23669	,162	,162	-,133	,162	,021 <sup>c</sup>
PL24	35	4,2000	,83314	,289	,182	-,289	,289	,000 <sup>c</sup>
PL25	35	3,9714	,92309	,284	,202	-,284	,284	,000 <sup>c</sup>
PL26	35	3,2857	1,10004	,231	,231	-,198	,231	,000 <sup>c</sup>

## ANEXO N°5

### PROPUESTA DE PLAN PARA MEJORA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSN

#### I. INTRODUCCIÓN:

La gestión de la cultura organizacional tiene la finalidad de ayudar a los miembros de la entidad a identificarse con los propósitos estratégicos, valores, comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. La entidad y la gestión del clima organizacional tiene la finalidad de promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad, incrementando la motivación de las personas, de forma que impacten positivamente en los resultados de la organización.

Desde la Cultura Organizacional se facilita la implementación de la estrategia en la búsqueda para mejorar su funcionalidad operativa e influye de forma muy favorable en los resultados de las diversas actividades del Instituto. A través de ella se conocen los valores y creencias sostenidas, configuradas en la identidad que proporciona continuidad en el tiempo, coherencia dentro de la diversidad, especificada frente al exterior, donde los trabajadores asumen la pertenencia institucional.

La propuesta del Plan de Gestión de Cultura Organizacional estará compuesta por tres fases: Planificación, donde se identifican los elementos que inciden en la cultura organizacional, definiendo la cultura organizacional deseada. Intervención donde se identifica la cultura organizacional existente y se propone y ejecuta el plan de acción y Evaluación donde se efectúa el proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas.

La propuesta del Plan de Clima Organizacional igualmente estará compuesta por tres fases: Planificación, donde se adecuará una encuesta y se desarrolla la preparación técnica de la medición del clima organizacional. Intervención donde se realiza la medición del clima organizacional, se elabora e informe del diagnóstico, se comunican los resultados y se elabora y ejecuta el plan de acción del clima organizacional, para finalmente en la Fase de Evaluación efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas.

Cada trabajador es una persona que se desarrolla en sus diferentes dimensiones (Física, intelectual, social, emocional) y que tienen diferentes roles (hijos, padres, profesionales, compañeros, etc.), por lo que las diferentes actividades programadas buscan crear y optimizar las condiciones de desarrollo integral movilizándolo las

habilidades, el entusiasmo, la satisfacción laboral y la lealtad, dado que todo ello tiene influencia en los resultados, metas, productividad, eficiencia y competitividad de los trabajadores.

La gestión del proceso de su cultura y clima organizacional requiere del compromiso de la Dirección de la Entidad como respaldo de la Oficina de Recursos Humanos durante las acciones de fomento de la cultura y clima organizacional deseada de los servidores del INSN.

## II. BASE LEGAL:

- Decreto Legislativo N°1023. Ley que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- Ley N°30057. Ley del Servicio Civil.
- Ley N°29158. Ley Orgánica del Empleo Público.
- Decreto Supremo N°040-2014-PCM que aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE que aprueba la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”.

## III. FINALIDAD:

Promover la cultura y clima organizacional en el INSN realizando actividades de integración y trabajo en equipo de los servidores que permitan mejorar la comunicación compartiendo conocimientos y competencias de mejora continua en beneficio de los usuarios externos que asisten al INSN en busca de salud.

## IV. OBJETIVOS:

- Fomentar la cultura organizacional deseada en las servidoras y servidores, promoviendo la identificación y el compromiso hacia el logro de la mejora de la calidad de servicio.
- Fortalecer las relaciones humanas y sociales promoviendo el trabajo en equipo.

## V. ALCANCE:

Se encuentran comprendidos en el presente plan, todos los/las trabajadores/as del INSN, entre personal nombrado, contratado bajo el régimen de D. L. N°1057 y personal por terceros.

## VI. DEFINICIONES:



- Cultura Organizacional: Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adopten y compartan los miembros de una organización. La gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.
- Clima organizacional: Es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

## VII. ACTIVIDADES:

- Elaboración y Aplicación de Encuesta.
- Elaboración del Informe del Diagnóstico de Clima Organizacional
- Entrega de los resultados y retroalimentación sobre el diagnóstico de clima organizacional
- Revisión del Plan de Acción.
- Valores: Integridad, servicio, compromiso y excelencia, (Curso taller)
- Beneficios de la integración en el Servicio Civil.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo, (Curso Taller)
- Aplicación del Plan de Acción.