



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial, siempre y cuando den crédito y licencia a nuevas creaciones bajo los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>



EVALUACION DE ORIGINALIDAD

CONSTANCIA

El que suscribe, deja constancia que se ha realizado el análisis con el software de verificación de similitud de la **TESIS** cuyo título es:

"GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE CASTROVIRREYNA, 2023"

Presentado por:

TUTAYA CHILQUILLO CINTHIA LUZ

De la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** mención **GESTIÓN PÚBLICA**.

Que, se ha recibido del operador del programa informático evaluador de originalidad de la Escuela de Posgrado de la UNICA, el informe automatizado de originalidad, el mismo que concluye de la siguiente manera:

El documento de investigación APRUEBA los criterios de originalidad con un porcentaje de similitud de 6%.

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 03 de junio de 2025.

Atentamente

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. MARIO GUSTAVO REYES MEJÍA
DIRECTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Mención: Gestión Pública



TESIS

Gestión del Talento Humano y la Evaluación del Desempeño
Laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna,
2023

Línea de investigación:

Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

Autor:

Bach. Cinthia Luz Tutaya Chilquillo

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

Ica – Perú

2025

DEDICATORIA

A mi amado Dios el Altísimo, Soberano Dios de Abraham, Isaac e Israel porque es el dueño de la vida, sabiduría e inteligencia espiritual y es benevolente con la humanidad y a mi madre que me apoya siempre con su generosidad.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios el Dios de Abraham, Isaac e Israel por su gran amor y su gran misericordia a mi persona y también a mi madre por siempre apoyarme en las buenas y en las malas.

ÍNDICE

	Pág.
Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
II. ESTRATEGIA METODOLOGICA	48
III. RESULTADOS	51
IV. DISCUSIÓN.....	107
V. CONCLUSIONES	109
VI. RECOMENDACIONES	110
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
VIII. ANEXOS.....	121
8.1. Cuestionario	121
8.2. Matriz de consistencia.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables	45
Tabla 2 ¿Cuál es el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado?.....	51
Tabla 3 ¿Utilizar una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa?.....	53
Tabla 4 ¿Cuándo un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador?	55
Tabla 5 ¿Considera que la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?.....	57
Tabla 6 ¿Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida?.....	59
Tabla 7 ¿Cómo tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos?.....	61
Tabla 8 ¿Cuál es el proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos?.....	63
Tabla 9 ¿De qué manera el mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día?.....	65
Tabla 10 ¿Cuál es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas?	67
Tabla 11 ¿Consideras que los recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado?	69
Tabla 12 ¿Cómo describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados?.....	71
Tabla 13 ¿Consideras la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización?.....	73
Tabla 14 ¿Consideras que la producción puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo?.....	75
Tabla 15 ¿Crees que la productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB)?	77
Tabla 16 ¿Crees que la función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta?.....	79
Tabla 17 ¿Consideras que la función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras?.....	81
Tabla 18 ¿Consideras que el jefe define cuántos productos o servicios se han llegado a	

producir?	83
Tabla 19 ¿Cuáles son los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado?.....	85
Tabla 20 ¿De qué manera se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos?	87
Tabla 21 <i>¿Cree que se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo?</i>	89
Tabla 22 ¿Cree que hay una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo?.....	91
Tabla 23 ¿Considera unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes?.....	93
Tabla 24 ¿Cree que permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas?.....	95
Tabla 25 ¿Considera al liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza?.....	97
Tabla 26 Contrastación de hipótesis general.....	99
Tabla 27 Contrastación de hipótesis 1	101
Tabla 28 Contrastación de hipótesis 2.....	103
Tabla 29 Contrastación de hipótesis 3	105

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diseño de estudio.....	49
Figura 2 ¿Cuál es el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado?.....	52
Figura 3 ¿Utilizar una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa?.....	54
Figura 4 ¿Cuándo un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador?	56
Figura 5 ¿Considera que la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?.....	58
Figura 6 ¿Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida?.....	60
Figura 7 ¿Cómo tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos?.....	62
Figura 8 ¿Cuál es el proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos?	64
Figura 9 ¿De qué manera el mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día?	66
Figura 10 ¿Cuál es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas?	68
Figura 11 ¿Consideras que los recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado?	70
Figura 12 ¿Cómo describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados?.....	72
Figura 13 ¿Consideras la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización?.....	73
Figura 14 ¿Consideras que la producción puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo?.....	76
Figura 15 ¿Crees que la productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB)?	78

Figura 16 ¿Crees que la función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta?	80
Figura 17 ¿Consideras que la función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras?.....	82
Figura 18 ¿Consideras que el jefe define cuántos productos o servicios se han llegado a producir?	84
Figura 19 ¿Cuáles son los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado?.....	86
Figura 20 ¿De qué manera se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos?	88
Figura 21 ¿Cree que se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo?.....	90
¿Cree que hay una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo?.....	92
Figura 23 ¿Considera unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes?.....	94
Figura 24 ¿Cree que permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas?	96
Figura 25 ¿Considera al liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza?.....	98
Figura 26 ¿Contrastación de hipótesis general?.....	100
Figura 27 ¿Contrastación de hipótesis 1?	102
Figura 28 ¿Contrastación de hipótesis 2?	104
Figura 28 ¿Contrastación de hipótesis 3?	106

RESUMEN

El trabajo tuvo como propósito determinar la relación existente entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023; para el caso la problemática se fundamentó con el marco teórico, el mismo que contiene antecedentes, bases teóricas y marco conceptual; además de los datos de campo.

La metodología, es de tipo aplicada con enfoque cuantitativa, nivel descriptivo – correlacional, diseño no experimental – correlacional; con una muestra de 31 trabajadores, a un nivel de confianza del 95% y un $p < 0,05$. En cuanto a las técnicas de recolección de datos se consideró a la encuesta con su respectivo instrumento, el cuestionario y revisión de documentos; asimismo para procesar la información se utilizó a la organización, y en la parte estadística se usó el SPSS v.22 con tabulación de datos, estadística descriptiva y aplicación de chi cuadrado, donde el valor obtenido de 30.677 es mayor al valor crítico de 12.591.

Los resultados obtenidos referentes a las variables concluyen que las situaciones entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral están relacionados porque ayudan a los trabajadores a alcanzar sus objetivos y los de la empresa; las características del recurso humano se encuentran relacionados en la planificación, organización, integración, etc. para mejorar la productividad concerniente a la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, la gestión de talento humano radica en brindar respuesta a los cambios experimentados por el alto nivel de profesionales los mismos que son alentados a realizar propuestas de mejora en sus áreas; por lo tanto, se puede determinar que existe una correlación estadísticamente positiva buena y significativa.

Palabras claves: Gestión, Talento Humano, Evaluación, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The purpose of the work was to determine the existing relationship between human talent and the evaluation of work performance in the Sub Regional Management of Castrovirreyna, 2023; In this case, the problem was based on the theoretical framework, which contains background, theoretical bases and conceptual framework; in addition to field data.

The methodology is applied with a quantitative approach, descriptive level - correlational, non-experimental design - correlational; with a sample of 31 workers, at a confidence level of 95% and $p < 0.05$. Regarding the data collection techniques, the survey was demonstrated with its respective instrument, the questionnaire and document review; Likewise, the organization is used to process the information, and in the statistical part, SPSS v.22 is used with data tabulation, descriptive statistics and application of chi square, where the obtained value of 30,677 is greater than the critical value of 12,591.

The results obtained regarding the variables conclude that the situations between human talent management and job performance are related because they help workers achieve their objectives and those of the company; The characteristics of human talent are related to planning, organization, integration, etc. To improve productivity of concern to the Sub Regional Management of Castrovirreyna, human talent management lies in providing a response to the changes experienced by the high level of professionals who are talented in making proposals for improvement in their areas; Therefore, it can be determined that there is a statistically positive, good and significant evaluation.

Keywords: Management, Human Talent, Evaluation, Work Performance.

I. INTRODUCCIÓN

En el quehacer constante la realidad que se presenta en las sub gerencias regionales del país, no solo de la de Castrovirreyna, se encuentran en proceso de crecimiento y desarrollo, por ello, buscan ser competitivos en el mercado laboral que es el recurso valiosísimo de toda institución, sea esta pública o privada ya que mediante el factor humano es que las instituciones puedan lograr un buen desempeño en la labor que realizan con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

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

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

Por otro, a nivel nacional, el Ministerio de Salud (1999), mencionó lo siguiente: Los recursos humanos, constituyen en la actualidad, el componente más importante con que cuenta una organización. Los componentes materiales, hasta el financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención de las personas. Es el hombre, quien, con la gama de conocimientos, experiencias, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible incrementar y potencializar estos recursos a fin de lograr el desarrollo organizacional, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce.

Uno de los problemas frecuentes en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna es la falta de personal que tampoco puede garantizar que habrá un buen desempeño laboral, cuando el personal es escaso, los trabajadores suelen tener muchas tareas, sobrecarga de trabajo, algo que a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y de eficiencia. Es sabido que laborar en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna conlleva a contar con una carga laboral, puesto que es una institución de servicio público dedicada a organizar y conducir con eficiencia y transparencia la gestión pública regional, para lograr el desarrollo integral y sostenido de la

región, dentro de un marco democrático y de práctica de valores éticos. Esta realidad genera exceso de tareas, y en muchos casos sobre pasa la capacidad del trabajador, por lo que con el tiempo su desempeño va disminuyendo. Este problema afecta directamente al trabajador, por lo que disminuye su capacidad funcional en el desarrollo de sus tareas y los de sus metas.

El presente estudio, se desarrolló teniendo como base el proceso de investigación científica, que permitió un adecuado resultado de la investigación realizada, cumpliendo los lineamientos y normativa de investigación de la universidad, así como respetando la estructura establecida por la Escuela de Posgrado.

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

La Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, en una entidad adscrita al Gobierno Regional de Huancavelica, en líneas en general tienen por finalidad promover el desarrollo y las inversiones en la región, en armonía con los planes y programas con los sub programas para el desarrollo de la región.

Según Smith, considera que la división del trabajo era la clave del crecimiento económico y centro gran parte de la riqueza de las naciones en el examen de los tipos de sistemas e instituciones que permitirán la división del trabajo y por tanto, el crecimiento económico, dado que consideraba que la productividad podía incrementarse si los colaboradores se especializaban en las diferentes áreas y cada cual es exclusivo a cada tarea. (The Decision Lab, 2024)

Así mismo, Elton Mayo, conocido por la investigación de Hawthorne (acerca de la importancia del reconocimiento y las relaciones humanas), su estudio se centró en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, la misma que consistió en estudiar las condiciones físicas del trabajo podían influir en la producción y el rendimiento de los colaboradores. (Ruiz, 2020)

Por otro lado, la Gerencia Sub Regional de Huancavelica se encuentra vinculada al proceso de modernización de la gestión, considerando que es uno de los departamentos más pobre del país, evidenciando un deficiente rendimiento de la gestión de talento humano los mismos que confirman los hallazgos del informe de verificación por desempeño. Por ello, nos referimos a la planificación, reclutamiento, motivación, retención de los empleados, etc., lo que implica que la Institución cuente con el personal adecuado en las áreas adecuadas y que a su vez estén comprometidas. (Vargas, 2021)

Antecedentes internacionales

✓ En la tesis de Canossa (2022), titulada: “*Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en ciencias Administrativas de la Universidad Técnica Nacional – Costa Rica.

En el presente trabajo tuvo por objetivo “analizar los aportes de las metodologías de gestión de proyectos a la evaluación del desempeño, el desarrollo del talento humano y la competitividad de las empresas, con una metodología o exploratorio con enfoque cualitativo de tipo documental y con alcance de ensay, obteniéndose como resultado se observa que la gestión por proyectos tiene el potencial para favorecer las evaluaciones de desempeño y de gestión, primeramente, optimizando la dirección, a través del liderazgo y el trabajo en equipo con un director de proyectos óptimo y cercano, llegándose a la conclusión que la gestión por proyectos tiene el potencial de contribuir en las evaluaciones y promover el desempeño en las empresas, ya sea que estén iniciando o estén consolidadas, deben incluir en su estructura proyectos, ya que esto les permitirá crecer y mejorar el desempeño de sus colaboradores y la organización en general.

✓ En la tesis de Castañeda et. al., (2022), titulada: “*Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software*”. Libro para conseguir el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas – Colombia.

En el presente trabajo tuvo por propósito implementar un software que contribuya a la toma de decisiones, basados en información, apalancada en herramientas tecnológicas, con una metodología descriptiva valorativa y documentaria bibliográfica de los puntos emitidos en la IGAC y enfoque estándar y cuantitativo, obteniéndose como resultado de 42 artículos donde podrán ser tenidos en cuenta en el diseño de una metodología de evaluación del desempeño, llegándose a la conclusión que se la implementación de un software contribuye en la toma de decisiones mediante la base de datos utilizada, así mismo de los formatos e instructivos de puestos de trabajo dichos indicadores será el apalancamiento en herramientas tecnológicas.

✓ En la tesis de Zayas (2020), titulada: “*La Gestión del Talento Humano*”. Libro para conseguir el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad Politécnica del Valle del Évora – México.

En el presente trabajo tuvo por propósito determinar como la gestión del talento humano,

se convierte en una necesidad para el crecimiento de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas, con una metodología cualitativa, debido a que se interactúa directamente con los propietarios y/o administradores de las MIPyMES del municipio de Angostura, Sinaloa; realizándose 27 entrevistas a las empresas donde se tomó la muestra bajo la técnica de bola de nieve, la cual refiere que se selecciona una empresa y se aplica la entrevista, y esta empresa a su vez propone a otra empresa para que sea entrevistada y así sucesivamente hasta llegar a la saturación teórica de los datos, obteniéndose como resultado que el 80% de las micro no tienen claro el tema de gestión del talento humano y el resto si están interesadas en adoptarlo, El 90% de las pequeñas empresas indicó que es importante la gestión del talento humano, porque se contrata personal con mejores capacidades y las empresas medianas señalaron que si es una necesidad para el desarrollo de la organización, llegándose a la conclusión que la gestión del talento humano hoy en día es una necesidad para todas las empresas, sobre todo para aquellas que buscan mantenerse en un mercado competitivo.

- ✓ En el trabajo de Peña (2019), titulado: “*Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*”. Libro para mejorar las Oportunidades Laborales de la Universidad Santo Tomás – Bucaramanga - Colombia.

En el presente trabajo tuvo por objetivo conocer qué oportunidades tienen los profesionales de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, con una metodología descriptiva cualitativa aplicada con base en el análisis de la universidad obteniéndose como resultado de los 49 estudiantes encuestados presentaron resultados con oportunidades para los estudiantes de Negocios Internacionales pese a que las EPS e IPS que tienen su departamento de mercadeo aun no los contratan, llegándose a la conclusión que Los estudiantes de Negocios Internacionales que deseen laboral en el sector salud cuentan con oportunidades siempre y cuando las aprovechen, en donde se hace necesario que se capaciten en herramientas ofimáticas y manejo de softwares empresariales, además de que esto les permite no solo oportunidades laborales en el sector salud sino en los demás sectores.

- ✓ En el trabajo de Matabanchoy-Tulcán et al., (2019), titulada: “*Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador*”. Libro para obtener el grado de Ingeniera de la Salud de la Universidad Colombiana – Colombia.

En el presente trabajo tuvo por objetivo Definir el concepto de evaluación de desempeño y evaluar sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador en algunos sectores durante los últimos 10 años, utilizando una metodología Revisión sistemática de la

literatura, como estudio integrativo, observacional y retrospectivo, en el cual se combinaron investigaciones que examinan la misma temática. Se revisaron 55 artículos publicados en las bases de datos Redalyc, SciELO, ScienceDirect y Dialnet, teniendo como resultados Se presentan los criterios de selección, definición, relación entre CVL y ED abordados en los sectores de salud, educación y organizacional, con ello se llegó a la conclusión que La ED reconoce el aporte del trabajador al logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la productividad, el desarrollo y la CVL de los colaboradores.

Antecedentes nacionales

- ✓ En la tesis de Espinoza & Montalvo, (2021) titulada: “*Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII- Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional de la Universidad Continental – Huancayo – Perú, 2021.

Esta tesis tuvo por objetivo analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal Administrativo de la Zona Registral N° VIII Sede Huancayo, la metodología usada de tipo básica, de diseño no experimental, descriptivo correlacional, siendo de enfoque cuantitativo, como resultados se encontró un nivel de significancia mayor a 0,05, al relacionar las variables Gestión del talento humano y desempeño laboral, lo cual significa que, si existe influencia entre ambos, luego analizando el coeficiente de correlación hallado a través del estadístico de prueba de Pearson, se ha encontrado un coeficiente de $r=0,769$, teniéndose como conclusión que existe una dependencia entre las dos variables, la misma que es positiva buena.

- ✓ En la tesis de Chuctaya (2020), titulada: “*La Evaluación de 360 grados y la Gestión del Talento Humano de la Policía Nacional del Perú - 2018*”. Libro para obtener el grado de Doctor de la Universidad Federico Villarreal – Lima 2020.

Esta tesis busco como objetivo principal determinar la relación que existe entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018., utilizo la metodología enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y con diseño correlacional. Así mismo encuestas considerando las categorías de la muestra para ambas variables, con resultado existiría relación significativa entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018, con un coeficiente $r= 0,899$, llegándose a la conclusión que existe relación positiva

considerable entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

- ✓ En la tesis de Castañeda (2019), titulada: “*Gestión de Talento Humano y el Desempeño de los Equipos de Trabajo en el Sector Empresarial Privado*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Administración, de la Universidad Federico Villarreal – Lima – Perú.

Esta tesis busca como objetivo principal determinar si la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado, con un método de tipo descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Además, cuenta con un enfoque cuantitativo y adopta el método hipotético-deductivo cuyos procedimientos es la observación y con resultados con un coeficiente de correlación de 0.898 lo cual indicó una correlación moderada entre las variables y $p = 0.000 < 0.01$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 99%, concluyéndose que existe una relación positiva y significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado.

- ✓ En la tesis de Morillo (2018), titulada: “*La gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, análisis y propuesta actual*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Administración, de la Universidad Federico Villarreal – Lima – Perú, 2018.

Esta tesis tuvo como objetivo Especificar el modo como la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las industrias de confecciones de Lima capital, utilizo como metodología, el método descriptivo, inductivo, no experimental, con un tipo de investigación aplicada, se obtuvo como resultados un Coeficiente de correlación. 86.77%, Este valor favorece el modelo de averiguación efectuada. Con una significancia=igual a 3.98%, y este valor también favorece el modelo de averiguación efectuada toda vez que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, es por ello que se llega a la conclusión que la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana; mediante la planeación, organización y evaluación de dicho talento.

- ✓ En la tesis de Hurtado (2017), titulada: “*Planeación del Talento Humano y Competitividad de Atención de los Pacientes en el Centro Materno Infantil San José, Villa El Salvador- 2016*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Salud Pública, de la Universidad Federico Villarreal – Lima – Perú.

Esta tesis tuvo como objetivo Establecer la relación que existe entre la Planeación del Talento Humano y la Competitividad de la Atención de los pacientes en las consultas externas de medicina general del Centro Materno Infantil, del Distrito de Villa el Salvador, utilizo como metodología, la sustantiva (descriptiva explicativa), analítica y propositiva, siendo un estudio no experimental, transversal con aspecto cuantitativo y con la participación de 11 médicos y 359 pacientes, siendo en total 370 personas, se obtuvo como resultados una Correlación del Rho de Spearman de 0,394 (Correlación positiva débil) y un valor de $P = 0,000$, llegándose a la conclusión que existe relación entre la Planeación del Talento Humano y la Competitividad de la Atención de los pacientes en las consultas externas de medicina general del Centro Materno Infantil, del Distrito de Villa el Salvador- 2016.

Antecedentes locales.

- ✓ En la tesis de López (2022), titulada: “*Proceso de Admisión de Personal y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2020*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Huancavelica.

La presente tesis tuvo como propósito determinar cómo la admisión de personal se asocia relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, utilizo la metodología del determinar cómo la admisión de personal se asocia relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, el resultados hallado según la rho de Spearman es del 0,244**, la probabilidad asociada es $P (t > 2,675) = 0,009 < 5\%$ llegándose a la conclusión que la intensidad de relación que se tipifica como correlación positiva muy débil, por lo que dicha correlación es positiva.

- ✓ En la tesis de Curipaco (2022), titulada: “*Dotación de los Recursos Humanos y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Red de Salud - Huancavelica, 2017*”. Libro para conseguir el grado de Maestro en Ciencias de la Salud. Universidad Nacional de Huancavelica.

El presente trabajo de investigación tiene por propósito determinar la relación que existe entre la dotación de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Red de Salud - Huancavelica, 2017, utilizando la metodología aplicada de nivel correlacional, diseño no experimental, se usaron la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, los resultados fueron con valores de 0,318; 0,391, 0,323 y 0,394 respectivamente, así también la correlación general fue positiva y significativa

con un valor de índice de correlación de tau_b de kendall de 0,636, además el 100% de los encuestados tuvo percepciones negativas para ambas variables de estudio, llegándose a la conclusión que la dotación de recursos humanos tiene una relación significativa con la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huancavelica.

1.1.2. Bases teóricas

1.1.2.1. Gestión del Recurso Humano

a) Concepto.

La Gestión del Recurso Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo; Una empresa comprometida con la gestión del talento estudia primero las tendencias del mercado laboral para tratar de captar y desarrollar a las personas que necesita para impulsar su negocio; La meta es retener el talento en la compañía y, para ello, deben ofrecer ventajas también a esos empleados. En este post vemos todas las claves, diferencias con los Recursos Humanos y fases de la Gestión del talento. (Instituto Europeo de Posgrado, 2019)

b) Dimensiones

Selección de Personal

Es esa característica concreta para escoger al candidato adecuado para el puesto de trabajo, incluye la selección, el proceso de entrevista y sobre todo se evalúa de manera estricta sus cualidades, habilidades, conocimientos y destrezas.

Desarrollo Profesional

Son los aspectos que un ser humano enriquece o mejora con vista a alcanzar los objetivos institucionales.

Proceso de Medición de Desempeño

Analizar si son factibles y relevantes de medir a través de un indicador a través de su eficiencia, eficacia y calidad, mencionado en Posgrado, I.E., (2023)

c) Importancia

Es importante porque, a través de la Administración de Recursos Humanos, se puede identificar, comprender, evaluar y gestionar el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. De igual modo, aplicando los métodos correctos, es posible la atracción y retención de trabajadores en una organización. De esta manera, se sentirán más cómodos en el lugar de trabajo y aumentarán su productividad, aportando a la expansión del negocio, tenemos:

1. Administrar eficazmente el talento humano, fomenta que los trabajadores puedan ocupar cargos en donde desempeñen de manera íntegra sus funciones, resaltando en mayor medida sus habilidades y destrezas.
2. Los administradores de Recursos Humanos son los responsables de promover y mantener un buen clima laboral en las organizaciones. Para lograrlo, diseñan e implementan estrategias que impulsen a los trabajadores a generar un sentimiento de pertenencia con la empresa, aumentando su compromiso, propiciando el trabajo en equipo y facilitando la resolución de conflictos.
3. es posible evaluar periódicamente la relación entre los empleados y la empresa. De esta forma se abre la oportunidad de adecuar factores importantes, la toma de decisiones y la resolución de nudos críticos.
4. Garantizar un entorno de trabajo seguro y sano para los empleados, cumpliendo con regulaciones y normativas pertinentes.
5. Se enfoca en medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares de la organización. Estas evaluaciones pueden ser utilizadas para proporcionar retroalimentación, establecer metas de mejora y tomar decisiones. (Sulbarán, 2023)

d) Desafíos

¡Nunca se había dado algo igual: el mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa! En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. en este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más

cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del recurso humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo. Tan sólo para facilitar la exposición, aquí se conserva el nombre tradicional de RH. En esta primera parte, se abordan los cambios que ocurren en las organizaciones con éxito y en sus áreas de RH. El objetivo principal es introducir al lector en el campo de la administración moderna en lo referente a las personas. En términos generales, es explicar el concepto moderno de la administración con, y por medio de, las personas, así como los distintos enfoques que se han desarrollado en decenios recientes. La historia de la administración de recursos humanos es relativamente nueva.

En realidad, todo inició con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza. Conocerá las ideas sobre la administración de recursos humanos que han existido a lo largo del tiempo y la forma que adquiere ahora con el nuevo milenio. Hablaremos de las características de la administración de recursos humanos en el ambiente competitivo y dinámico que caracteriza a la era del conocimiento. Por último, abordaremos la planeación estratégica de la función de administración de recursos humanos y el importante papel que desempeña en la estrategia moderna de las empresas. Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben

cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. (Chiavenato, 2009)

e) Contexto

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones; Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las

organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Términos como empleabilidad y entrepreneurship se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros. (Vaca-Zambrano, et al., 2024)

f) Como Administración

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. Las personas como asociadas de la organización; En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio; Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas y cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados. (Mamatha et al., 2024)

g) Como Ambiente Dinámico y Competitivo

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a

las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del recurso humano. Los cambios y las transformaciones del escenario mundial desde que nuestro viejo antepasado Adán decidió hacer caso omiso de las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe y los asuntos de género demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos.

No obstante, el concepto actual de trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Ahora, conforme transcurre el siglo xxi, este concepto adopta una nueva definición. El siglo xx trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo xx podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones. Era de la industrialización clásica; El periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El

ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo; Era de la industrialización neoclásica Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990; Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas. A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensionó al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo dan cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco. El enfoque matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/servicios (P/S), a efecto de que proporcionara las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Era como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la

sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente. (Thorsten, 2024)

h) Al Profesional con Talento

Como lo expresa Miguel de Cervantes, Leonardo Da Vinci o Louis Pasteur tenían talento, ¡qué duda cabe!, pero cuando hablamos de talentos que requieren las empresas para innovar y adelantarse al mercado, no estamos pensando en ese tipo de talento genial. Nos estamos refiriendo a otra clase, a la que caracterizó por ejemplo a Pelé, a Simón Bolívar, que contribuyeron a que alcanzaran resultados superiores, extraordinarios, un equipo de fútbol o un ejército. En definitiva, una organización; aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia, nos referiremos a aquél que necesita de una organización, y que va más allá de la inteligencia lógica matemática; De esta manera, definimos al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo. (Conexión Esan, 2022)

i) El talento depende de la organización y de los roles

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita, y lo motive. Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en una u otra, y en unos roles mejor que en otros; Existen diferentes tipos de talentos: directivo, comercial, técnico, operativo; Cada uno requiere capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores en una determinada organización no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto; Un talento diferente es el innovador y emprendedor; Es una clasificación transversal, dado que cualquier profesional desde su rol puede innovar; Estos profesionales son los que más valor agregado aportan a la empresa, pero tienen dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y, por otra, no sobreviven en todas las organizaciones, solo en aquéllas que generan talento organizativo. (González, 2023)

j) Componentes

El talento requiere de tres ingredientes básicos:

Capacidad, compromiso y acción, un profesional capaz. Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes, **Comprometido:** El segundo ingrediente del talento es el compromiso; Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello; **y el síndrome de la almohada asesina:** El último ingrediente del talento es la acción; En nuestra actual economía, la acción significa velocidad; la innovación es constante; Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea, y hacerlo antes que otro; El profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Juan Carlos Cubeiro califica el síndrome de la almohada asesina, o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones; “Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... es tarde”. El talento requiere de los tres ingredientes, al mismo tiempo; Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores, por lo que, conforme a nuestra premisa, no lo entendemos como talento; Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones.

Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados; El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe; Si tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados, por la sencilla razón de que alguno se le habrá podido adelantar; Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica, ni la competencia, ni los clientes esperan; o eres rápido, o estás fuera del mercado. (Lin, 2022)

k) Características

Las personas exitosas cultivan deliberadamente cualidades específicas que les permiten hacer frente y prosperar en condiciones siempre cambiantes. Estas cualidades no son innatas sino aprendidas y practicadas con diligencia. Robbins se refiere a la "actitud" como una "mentalidad" disponible para cada persona que realmente quiere alcanzar su máximo potencial. En sus palabras, "Cuando ves la vida como si te sucediera a ti y no a ti y eres capaz de creer que tienes el potencial y el impulso para tener éxito, realmente puedes lograr cualquier cosa". Los líderes

aprenden y practican muchas cualidades que les permiten alcanzar sus objetivos y recibir el respeto de sus amigos y asociados. (Robb, 2022)

1.1.2.2. Evaluación del Desempeño Laboral.

a) Concepto.

La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos; Con esto se busca conocer la contribución real de cada uno de los trabajadores a los objetivos de negocio de la organización. A partir de la evaluación del rendimiento del capital humano se crean estrategias que ayuden a potenciar la productividad de la empresa; Si no evalúas el desempeño de tu plantilla laboral pierdes control de los procesos de la compañía. Bien podrías tener informes sobre lo que hace un departamento y el cumplimiento de las funciones, pero aun así el panorama será limitado si no sabes cómo se desenvuelve cada colaborador. Recuerda que no basta con lograr los resultados esperados, sino saber cómo se consiguen dichos resultados. (Licari, 2022)

b) Dimensiones

Rendimiento

Permite conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles para elaborar estrategias que mejoren sus resultados.

Productividad

Es un indicador que mide la eficiencia en el uso de los factores productivos y como estas afectan el resultado.

Competencia Laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que las personas de una empresa poseen, expresado por Factorial, (2023).

c) **Como evaluar.**

Las características de cada empresa, área y puesto de trabajo son diferentes, por lo que la evaluación de desempeño debe ajustarse a la naturaleza de cada una. Es más recomendable enfocarse en ciertas competencias; entre estas se encuentra la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la responsabilidad, la comunicación efectiva, la responsabilidad, la cooperación en equipo y la adaptabilidad, entre otras; Tú defines cuáles son los principales criterios en los que basarás la evaluación de desempeño; Tradicionalmente, los supervisores, gerentes o jefes de área eran los encargados de realizar la evaluación de desempeño. Sin embargo, hoy en día existen más formas de analizar el rendimiento de los colaboradores para contar con una visión más amplia. Por ejemplo, en el modelo de evaluación 360° se contemplan los siguientes niveles para hacer un análisis de desempeño:

Autoevaluación: En este caso, el colaborador es el encargado de hacer un análisis de su propio rendimiento en el trabajo.

Evaluación de superiores: Se ajusta al método tradicional, en el que los jefes de departamento o responsables de proyecto son los encargados de evaluar a cada empleado a su cargo.

Evaluación de pares: Cuando dos trabajadores de un mismo nivel dentro de la organización, realizan una crítica constructiva uno del otro.

Evaluación de subordinados: Aquí son los colaboradores los que califican el rendimiento de sus dirigentes.

Evaluación de clientes: Los evaluadores pueden ser los clientes de la empresa, distribuidores, proveedores o personas de fuera de la organización que entren en contacto con los colaboradores; También puedes hacer una evaluación por planteamiento situacional; Este método consiste en plantear a cada trabajador una situación o problemática de acuerdo con el puesto que ocupa, para que comparta sus propias soluciones o respuestas. A partir de esto se realiza una valoración de su competitividad y habilidad.

Otra vía es realizar una evaluación psicológica. Se ha comprobado que el bienestar emocional de una persona influye directamente en su rendimiento laboral. Por lo cual las empresas han incorporado la evaluación psicológica o de actitudes para determinar si un trabajador se encuentra en condiciones óptimas para desarrollar las tareas que exige su puesto.

Es importante que en cualquier método o tipo de evaluación establezcas

métricas de rendimiento objetivas, claras y realistas, con las cuales puedas evaluar la productividad de un trabajador en cuanto a resultados y tiempo de ejecución. Por ejemplo, el número de ventas realizadas en un mes, puntualidad, asistencia, horas trabajadas, entre otros. (Clavijo, 2023)

d) Importancia.

Además de conocer la aportación que hace cada empleado a la empresa, una evaluación de desempeño ayuda a detectar cuáles son las fallas que afectan la productividad de cada departamento; Brinda un panorama más certero acerca de las habilidades de liderazgo de los jefes de área, el nivel de capacitación de los colaboradores, fallas en los procesos internos, oportunidades de mejora y valiosas retroalimentaciones; De igual modo, es un complemento para la gestión del capital humano, pues con la evaluación de desempeño también se puede identificar quiénes son los talentos de cada área, quiénes no están cumpliendo con los requisitos de su puesto, así como quiénes pueden ser ascendidos o reasignados; Además, es beneficioso comunicarles a los empleados qué están haciendo bien, qué pueden mejorar y, a su vez, escuchar los motivos de su nivel de rendimiento. (Gomez, 2023)

e) Fundamentos.

1. Las revisiones de desempeño pueden ser estresantes y/o difíciles porque los colaboradores no saben cómo serán evaluados y les preocupa que se sorprendan con una mala revisión. Pero dichas revisiones, por muy frecuentes que sean, no deberían ser una sorpresa. Si les das a tus colaboradores retroalimentación regular sobre su desempeño y abordas el desempeño deficiente cuando ocurre, entonces la revisión se convierte más en un recordatorio y un resumen de lo que los empleados están haciendo bien y dónde tienen oportunidades de mejora.
2. Se deben establecer al inicio del año los objetivos claros de desempeño y responsabilizar a los colaboradores a mejorar la eficiencia y la productividad.
3. Es más probable que los colaboradores se apropien de sus objetivos de desempeño si tienen un papel en la definición de los mismos (sentido de pertenencia).
4. Las conversaciones con las personas que tienen un bajo rendimiento pueden ser un desafío, pero permitir que el rendimiento deficiente continúe sin cesar puede causar una frustración y un resentimiento generalizados en los compañeros de trabajo cuyo trabajo se ve afectado. Ignorar el bajo rendimiento solo agrava el problema.

5. Conectar las medidas de desempeño con los objetivos y valores de la empresa aumenta notablemente el compromiso de los integrantes de la organización al establecer una correlación directa entre su trabajo y desempeño individual y el éxito colectivo como empresa.
6. Es de gran utilidad estructurar las reuniones y conversaciones de evaluación del desempeño en torno a las expectativas específicas establecidas en la descripción del puesto, a fin de garantizar que la discusión sea directamente aplicable a las tareas laborales particulares de ese colaborador.
7. La documentación de las evaluaciones de desempeño te podrá ayudar a justificar aumentos salariales y otras decisiones de empleo, como el despido, que podrían ser impugnadas como discriminatorias. Es más seguro desvincular un colaborador cuando tienes documentación que justifica las razones legítimas tanto comerciales como productivas para el despido. (Pérez, 2023)

f) Objetivos.

El principal objetivo de una evaluación de desempeño es crear estrategias para mejorar el rendimiento de los trabajadores y, por lo tanto, aumentar la rentabilidad del negocio, así mismo, lograr una mayor productividad a través del desarrollo del capital humano. Asimismo, sirve para definir cuáles son las metas anuales a alcanzar a partir del análisis del desenvolvimiento de los trabajadores en cuanto a experiencia, productividad, actitud, eficiencia y capacidades; Al estudiar los resultados y la retroalimentación del personal de la empresa, se detecta qué está funcionando y qué debe adaptarse o eliminarse. Esto implica reconocer a los mejores trabajadores y fomentar la retención de talento, así como averiguar la forma de aumentar el rendimiento de los demás elementos, ya sea con capacitación, dando incentivos, mejorando ciertos procesos, entre otras soluciones. (Adecco Blog, 2019)

Define los objetivos de la evaluación: A partir de las competencias, las habilidades y los conocimientos del trabajador que quieres evaluar, define los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo). Luego elige cuáles son los indicadores de evaluación de rendimiento (KPI) que se utilizarán para hacerlo; De igual modo es imprescindible que fijes el periodo que se va a examinar, ya sean los últimos tres meses, los últimos seis meses, el último año, etc. En esta etapa también debes determinar quién realizará la evaluación: el departamento de recursos humanos, el jefe del área o si se contrata a una agencia especializada.

Escoge el método que implementarás: Como ya mencionamos, existen diferentes

formas para medir el desempeño laboral, entre ellas el modelo de evaluación 360°, el planteamiento situacional, la evaluación psicológica y la medición de rendimiento. Por ejemplo, puedes retomar la autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de superiores del modelo 360°; y combinarlo con un planteamiento situacional.

Diseña el programa de evaluación: Uno de los métodos más usados son los cuestionarios de evaluación con preguntas que se responden de acuerdo con una escala de calificación, ya sea con la escala Likert (positivo, neutro y negativo), por porcentajes, escala BARS (puntuación del 1 al 5), entre otros. En este tipo de escalas es importante que redactes las preguntas utilizando frases positivas; El planteamiento situacional generalmente es opcional o de respuestas abiertas. Si eliges aplicar una evaluación psicológica, solamente un profesional de la salud mental puede crear y analizar la evaluación; aunque actualmente hay varias plataformas que ya ofrecen este tipo de test. Por su parte, la medición de rendimiento se hace con las bases de datos de la empresa.

Aplica la evaluación: Este es el momento en que los cuestionarios o las pruebas llegan a las manos de los empleados, los jefes de área o los clientes para que sean contestados de la manera más imparcial posible, en un lugar adecuado para dicha actividad. Es importante que los aplicadores expliquen con claridad cómo deben responderse las preguntas y el tiempo del que disponen para hacerlo.

Obtén y analiza los resultados: Ya que los empleados han terminado de contestar las preguntas, revisa sus respuestas y, si es el caso, obtén porcentajes o promedios de las escalas usadas para la evaluación de desempeño laboral. Con ello se empezará a vislumbrar quiénes son los talentos mejor calificados; Este proceso lo puedes hacer de forma manual, aunque para que ahorres tiempo hay varias plataformas de encuestas, tanto gratuitas como de pago, que realizan este conteo de forma automática.

Crea estrategias de desempeño: Ahora es tiempo de usar los datos que has obtenido y ejecutar acciones al respecto. Empieza por compartir la retroalimentación a los colaboradores, crea estrategias para mejorar el desempeño, establece nuevas metas para el personal, motiva y reconoce a los talentos de cada área, implementa capacitaciones, asciende a los mejores trabajadores, prescinde de los servicios de los empleados con muy bajos resultados, optimiza la organización y procesos internos de la empresa, etc.

g) Ventajas y Desventajas.

Permitirá elegir el método que mejor se adapte a tu empresa. Al integrar estas evaluaciones en el plan estratégico de tu compañía ayudas a mejorar las competencias

de tus equipos y propicias el autodesarrollo de tus empleados en sintonía con los objetivos de tu organización.

Como ventaja al trabajador: Aumenta su motivación; potencia su seguridad al conocer los aspectos de comportamiento y desempeño más valorados por la empresa; mejora la comunicación con superiores, subalternos y compañeros; detecta errores de diseño del puesto y de interacción en el engranaje con otros profesionales; favorece la autocrítica y la autoevaluación mientras que para la empresa: Limitan la subjetividad; mejoran la productividad y eficacia de los equipos; ayudan a planificar y organizar mejor el trabajo; detectan competencias y habilidades quizás desapercibidas; dan apoyo en el diseño y ejecución de la estrategia de retención de talento; propician la toma de decisiones sobre promociones, remuneraciones, etc. y permiten establecer planes de carrera profesional.

Como desventaja van ligadas al hecho de no elegir el método idóneo para la estrategia o no disponer de las capacitaciones o recursos necesarios. (Smowl Tech, 2023)

h) Características. Según menciona el autor (Galan, (2020))

- No es un fin en sí misma
- Debe formalizarse y durar en el tiempo
- Debe ofrecer retroalimentación.

i) Factores. Según menciona el autor (Cursalab, (2021))

- Clima laboral.
- La comunicación.
- Recursos adecuados.
- Liderazgo
- Reconocimiento.
- Desarrollo profesional.

1.1.3. Marco conceptual

Actividades de un proceso: aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio. (Network Contact, (2005))

Administración de recursos humanos: sistema que permite desarrollar las

potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz. (DLF, (2016))

Administrar: realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ámbito de acción: marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.

Amplitud de la gestión: capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

Análisis de puesto: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente

Actitud de servicio: Las empresas con frecuencia no superan este aspecto, pues los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados, y este es el factor que los clientes consideran el más importante en el momento de la evaluación del servicio.

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

Carácter transversal: concurrencia de diversos procesos y subprocesos administrativos al servicio de las diferentes instancias y dependencias académicas y administrativas.

Características profesiográficas del ocupante: actitudes, aptitudes y habilidades que deben poseer los trabajadores para desempeñar eficientemente los puestos.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Carrera administrativa: sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.

Clasificación de puestos: técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.

Colaborar: ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.

Conocimiento: acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

Control: acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.

Delegación: acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados.

Destreza: pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

Dirigir: acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

Dominio: conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que posee una persona sobre una materia, disciplina o actividad, que le permite aumentar su eficiencia en el trabajo.

Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

Ejecución: función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos

Especialización: modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado.

Estrategia: proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual.

Evaluación: Basándonos en los objetivos fijados se realizará una evaluación de

desempeño laboral para conocer las fortalezas de los empleados y sus áreas de mejora

Habilidad: talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

Indicador estratégico: parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos

Participación: intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

Planificación administrativa: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

Planificación: proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Proceso: conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción

Recursos: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Relaciones de trabajo: relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización

Retención del talento: precisamente todas estas acciones de desarrollo están destinadas a la retención de talento. En este último punto está la clave, puesto que si después de desarrollar el talento de las personas estas cambian de empresa (conocido como fuga de talento) los beneficios no se disfrutan más que a corto plazo (recordemos que la gestión

del talento es una estrategia diseñada para el largo plazo)

Selección de Personal: Es una parte muy importante de los Recursos Humanos. Como se ha hecho tradicionalmente, se estudian previamente las necesidades de la empresa con base en su plantilla, pero esta vez teniendo en cuenta no solo las habilidades técnicas, sino también el talento

1.1.4. Marco filosófico

Antecedentes Gestión del Recurso Humano.

Los recursos humanos no aparecieron de improviso, desde tiempos muy antiguos, las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinadas responsabilidades, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social. En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos. Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso. Los antecedentes de la administración se remontan a la prehistoria, no así el interés que esta disciplina exigió, a partir del siglo XX cuando se despliega un verdadero progreso en ámbito administrativo. El final del nomadismo dio paso al inicio de la agricultura. Los seres humanos que formaban pequeños grupos sociales, se extendieron y principiaron a reclamar mejores servicios. Si bien el hombre primitivo contaba con herramientas rudimentarias para sus labores diarias, existió cierta especialización o técnica desarrollada para la práctica de diversas actividades, tareas y ocupaciones. (Galvis, 2020)

Antecedentes de Evaluación del Desempeño Laboral

Grecia 400 ac, Desarrollaron la ética del trabajo e iniciaron el método científico para la solución de problemas.

SÓCRATES, separa el conocimiento técnico de la experiencia, utiliza en la organización aspectos administrativos.

PLATON, habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

Romanos 284 ac, Diocleciano otorgo la delegación de autoridad, supo compaginar los temas militares y civiles delegando competencias y reestructurando la división provincial del imperio, dándole identidad federalista manteniendo la unidad del imperio

Dinastía Wei 221 ac, Contaba con un "calificador imperial" de la familia real

Era Feudal 1,000 dc, La posesión de la tierra en la sociedad feudal constituyo su espina dorsal no solo porque su economía se basa esencialmente en la agricultura, sino también porque la estructura de la sociedad se organiza en base a la posesión de la tierra.

1,491 San Ignacio de Loyola, Estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús.

1,525 Arsenal de Venecia, Tenían una supervisión estricta de la lista y rango de los trabajadores. Horas de trabajo, hora de entrada y salida, los salarios se pagaban dependiendo de la tarea, días empleados y piezas terminadas.

1,820 revolución industrial, podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento

1,842 Estados Unidos, a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

1,875 Frederick Taylor, extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

1,926 Lilian Gilbreth, manifestaba una mayor preocupación hacia el bienestar del trabajador dentro del proceso productivo.

1,949 Henry Fayol, teoría de la administración ha resultado ser apropiado para guiar las compañías hacia el logro de sus objetivos, al coordinar los esfuerzos de las diferentes funciones de la organización.

1,950 Sociedad del conocimiento, término acuñado por primera vez por Peter Drucker, surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial.

2,018 Era actual, el uso de la tecnología permite incorporar todos estos aspectos a unos procesos de evaluación que cada vez son más detallados y complejos. (Cruz, (2007))

Antecedentes de la Gestión de talento Humano en el Perú

El decreto ley 14371 de 1963 estableció que las empresas con más de 100 trabajadores debían contar con una unidad dedicada a las relaciones industriales. El decreto indicó que esta unidad sería responsable de intermediar entre los trabajadores, la empresa y los sindicatos, y lidiar con la estabilidad laboral. En los años 90, nuevas leyes favorecieron

a las empresas y permitieron contratos temporales y capacitación laboral juvenil, mientras que también se inició la privatización de empresas estatales. (Carhuas, 2022)

1.2. Situación Problemática

En todos estos años han surgido muchas interrogantes como ¿Por qué los profesionales prefieren desarrollarse en el sector privado antes que en el sector público?, y en definitiva para nadie es un secreto que el estado ha ido postergando por mucho tiempo una la gestión del recurso humano que permita que las organizaciones estatales fortalezcan sus ventajas competitivas y por ende su productividad.

El gobierno adopta con respecto a esta problemática, políticas públicas que suelen ser pasajeras o simplemente se cancelan ante el cambio de autoridades; es así que los trabajadores no consideran que su desarrollo de carrera pudiera verse favorecida en la gestión estatal. Es así que algunas cosas han mejorado especialmente por la labor de algunas organizaciones como la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), aún no es posible hablar de una renovación, porque para esta mejora es necesario adoptar nuevas estrategias y capacitaciones periódicas y permanentes a los trabajadores, actividades que en el estado no se realizan a diferencia del sector privado, generando una gran contradicción con la ley marco del empleo público, la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones y la ley del estatuto escalafón del servicio civil, que establecen la capacitación como uno de los derechos claves del trabajador público.

Otras de las razones por la que los talentos deciden no ingresar al sector público es el tema salarial, a pesar de que existen profesionales de primera línea que quisieran contribuir con el desarrollo del país se ven frenados por la posibilidad de recibir un sueldo bajo o poco atractivo, siendo notorio la incapacidad del estado para evaluar las capacidades individuales y competencias de los trabajadores y replantear los niveles remunerativos que existen en la actualidad, por ejemplo todos los gerentes de una entidad perciben un mismo sueldo, generando una disparidad por el nivel de responsabilidad y funciones que cumplen cada uno ellos. Es así que la mayor parte de la población económicamente Activa (PEA) ocupada trabaja en empresas privadas, y que apenas un 7 u 8% lo hace en entidades públicas” según la asociación peruana de recursos Humanos. (Aperhu, 2022)

En la actualidad resulta indispensable la existencia de una base de calificación, con un mínimo de requisitos acreditados para poder ingresar a la función pública. Es así que en el Perú el abogado y especialista en gestión pública, Marco Tulio Gutiérrez, “La Contraloría General de la Republica tendría que velar por el cumplimiento del Manual Normativo de Clasificación de Cargos y de los manuales de otras entidades”. Hace mención también que por la ausencia de

fiscalización de este tema ha generado que muchas entidades del Estado actúen a su conveniencia, definiendo sus propios niveles remunerativos en función al presupuesto que se les asigna, es así que es frecuente escuchar denuncias sobre la participación de gente ineficiente y sin ningún tipo de calificación en cargos gerenciales de los nuevos gobiernos muy aparte de quienes ocupan puestos importantes por ser allegados a ciertos partidos políticos, situación por demás cuestionable por toda la sociedad. Muy a pesar de que esta problemática en las entidades públicas se encuentra en el ojo de la tormenta, existen algunas medidas puntuales para revertir esta situación. Según algunos especialistas una de ellas apunta a dotar de más facultades a los gerentes locales y regionales, a fin de que sean ellos quienes propongan candidatos para puestos sub alternos, de este modo incrementar y fortalecer el equipo en beneficio de la sociedad. (Medina-Vasquez et al., 2014)

Es por esa razón que el estado debe plantear mejoras en el tema de la Gestión de Talento Humano e intensificarla para generar cambios de fondo de manera que se asegure la continuidad de los procesos de reforma en todas las instituciones públicas.

En síntesis, la Gestión del Recurso Humano debe centrarse en acciones estratégicas teniendo en cuenta la evaluación del desempeño de los servidores públicos en base a sus competencias, y promoverlos a puestos de dirección y de mayor responsabilidad para garantizar el logro de las metas de las entidades públicas., es prioritario incidir en la mejora de los instrumentos de selección de personal y en los incentivos, así como la evaluación del desempeño y los niveles remunerativos de cada puesto de trabajo, todas estas acciones permitirán al estado garantizar a los trabajadores que eleven sus competencias dentro de este sector, siendo bien remunerados y valorados como parte fundamental del desarrollo del país. (Pérez, (2016))

Por ello, la Gerencia sub Regional de Castrovirreyna es una unidad ejecutora del Gobierno Regional de Huancavelica es ahí donde se realizará la evaluación de la presente investigación. La Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna es una de las unidades ejecutoras con mayor concentración de público debido a su ubicación estratégica sufriendo cambios los cuales se vienen realizando constantemente, la institución recibe en la actualidad la visita de los sectores y público en general, todos estos cambios constantes han dejado notar una alteración en el comportamiento de los servidores públicos, cierta incomodidad en las relaciones internas e inconformidad en el trabajo, acompañado por el estrés causado por la carga laboral.

Es muy importante entonces lograr una Gestión del Recurso Humano en aspectos como, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros; ya que esto será muy valorado por el personal porque se sentirán respaldados durante el desarrollo laboral en dicha institución. El mal endémico de la Administración Pública Peruana en general y de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna en particular, es su orientación a realizar su trabajo en base a funciones, al más

puro estilo de las administraciones públicas europeas de los siglos XVIII y XIX, siendo el Manual de Organización y Funciones el principal instrumento de gestión institucional es así mismo el proceso de globalización exige un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas, éste hecho repercute en la administración pública como una necesidad de fortalecerla, asumiendo retos mayores por su escasa capacidad de renovación de personal, por las mismas normas legales vigentes que garantiza la estabilidad laboral.

No se han realizado intentos de reorientar los sistemas de trabajo enfocados hacia procedimientos, que implican principalmente, cambios en la cultura organizacional y en los sistemas de trabajo. Los Recursos Humanos con que cuenta la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, por el mismo carácter de nombrados y contratados permanentes no presentan motivaciones de mejora en el desempeño de sus funciones., Sin embargo, en los últimos años se ha dejado de lado el Manual Normativo de Clasificación de Cargos establecidos, y se han realizado contrataciones de personal algunos poco calificados para el puesto.

1.2.1. Formulación del Problema

a) Problema General

¿Qué relación existe entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?

b) Problemas Específicos

✓ ¿Qué relación existe entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?

✓ ¿Qué relación existe entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?

✓ ¿Qué relación existe entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?

1.2.2. Justificación e importancia

a) Justificación

Este trabajo se realiza con el fin poder precisar y ver el grado de relación con respecto al estudio de la gestión del recurso humano y la evaluación del desempeño laboral dentro de la institución a desarrollarse es así que, se reconozca la importancia en la organización del componente humano, como un ser cargado de expectativas, aspiraciones, ideas; y no verlo solo como un componente productivo, reconocerlo como un gran poseedor de habilidades, talento y capacidad.

Evaluar el área de recurso humano en la entidad, contribuye en la obtención de beneficios en términos de crecimiento, para el personal que labora dentro de la entidad ya que cada vez se debe tomar más conciencia de que la gestión del recurso humano en la organización es una estrategia de vital, porque le permitirá alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

La gestión del recurso humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de la institución, pues tiene como misión la formación del capital humano alineado con el planteamiento estratégico de la gerencia.

La organización del rol de gestión humana debe permitir lograr un nuevo reconocimiento al papel que cumple el hombre en la organización, es así que de esta manera se adquiere un compromiso serio con su desarrollo económico, social e intelectual, por lo que el hombre no será visto como un medio sino como un fin y por lo tanto la responsabilidad social será mucho más clara y asumida como algo natural de las organizaciones y de esta institución.

Con esta investigación, inculcaremos una relación de la gestión del recurso humano para la obtención del beneficio mutuo, tanto para la gerencia sub regional como para la evaluación del desempeño laboral.

Motivo por el cual esta investigación se justifica:

Practico: El presente estudio está orientado a la búsqueda de una solución de un problema vigente, ya que al existir la tendencia adversa a la relación de la gestión de talento humano y con ello su inaplicación estaría generando una evaluación del desempeño laboral no acorde y una menor competitividad de la gerencia sub regional, por lo que analizaremos y aportaremos una solución al problema planteado, que afecta de manera directa en la evaluación del desempeño laboral.

Teórico: Se desarrollarán conceptos importantes de instituciones jurídicas que respaldan el presente trabajo de investigación, como, por ejemplo, qué es la Gestión

de talento Humano, cuáles serían las consecuencias que traería consigo conflictos internos lo que puede llevar a un ambiente toxico, por ende, en la evaluación del desempeño laboral, ya que esto afectaría de manera directa el colaborador. Por ello se utilizó el método descriptivo correlativo, el cual ayudó a analizar las partes del problema para una mejor comprensión del estudio. Se conoció algunas de las causas que pueden generar la gestión del recurso humano y se determinó los efectos positivos y negativos que se producen al analizar esta propuesta, además de plantear alternativas de solución.

Metodológico: El presente trabajo buscó generar instrumentos válidos que ayuden a reunir datos, así como, se pudo crear una forma de trabajo, nuevos modos de comunicación y esquemas para analizar la relación que hay entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral de la gerencia sub regional de Castrovirreyna; además con esta información se puede tomar medidas para mejorar la problemática investigada.

Social: La pesquisa busca mejorar la satisfacción del usuario público (ciudadanía), que requieren los servicios de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, ya que su desempeño se ve reflejado en ellos.

Legal: Estaremos asociados a las normas vigentes y actuales que rigen dentro de nuestro estado, tomando como premisa será la carta magna la constitución Política del Perú, la ley N° 30057, ley del servicio Civil, así mismo los decretos supremos como es; DL N° 1057, Contratación Administrativa de Servicios (CAS), así mismo el DL N° 276, DL N° 728 y entre otras normas y directivas que rigen el área de recurso humanos del desempeño de la función laboral.

b) Importancia

La Gestión de talento Humano es un mecanismo de la institución, que es la formar a sus colaboradores, y gracias a ello podrán crecer dentro de la institución lo que repercutirá de manera positiva en la institución.

Si cree que usted sabe más que sus colaboradores cómo manejar sus labores cotidianas también puedo decir que se está equivocando.

Por tanto:

La Gestión de talento Humano, es de suma importancia porque es utilizado para describir y desarrollar a los colaboradores de la institución, lo cual implica, asegurar un número adecuado y suficiente de personal, pero también competente y motivado, que es la base sobre la que se construye la Gerencia Sub Regional en la evaluación

del desempeño laboral. (QuestionPro, 2023)

Así mismo, la Gestión de talento Humano es el área que administra los asuntos relacionados con los empleados de una empresa.

Esas propuestas se orientan a estos contenidos principales:

- Fortalecer el clima laboral
- Optimizar la comunicación interna
- Gestionar estrategias de colaboración
- Gestionar los beneficios laborales de los trabajadores
- Diseñar planes de capacitación
- Inculcar la cultura institucional
- Promover el desarrollo personal

Los resultados para la gerencia sub regional es básicamente:

- Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región

Y logros mediante la manera como conducir con eficiencia y transparencia la gestión dentro de la práctica de los valores éticos y morales. (Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, (2020))

1.2.3. Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Determinar la relación existente entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la relación existente entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.
- ✓ Determinar la relación existente entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.
- ✓ Determinar la relación existente entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna,

2023.

1.2.4. Hipótesis y Variables de la Investigación

a) Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General

Existerelación entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Hipótesis Específicas

- ✓ Existe una relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

- ✓ Existe una relación entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

- ✓ Existe una relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

b) Variables

Identificación de Variables

- **Variable Independiente:** Gestión de Talento Humano

define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente en que la empresa camine en la dirección adecuada. (Cisneros, 2020). Se va a analizar:

- Selección de personal

- Desarrollo profesional

- Proceso de medición de desempeño

- **Variable Dependiente:** Evaluación de desempeño laboral.

Es medir el desempeño de cada integrante de una organización sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa. Es decir, respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo. (Bizneo, 2020).

Siendo analizado mediante:

- Rendimiento
- Productividad
- Competencias laborales

- **Variable Interviniente:** Relación.

Descripción de conjunto que permite apreciar cómo se comporta la relación significativa que tiene la gestión de talento humano de manera muy adecuada para mejorar la evaluación de desempeño laboral, la cual puede provocar una modificación.

Tabla **1**
Operacionalización de las variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión de Talento Humanos (V.I)	Va más orientada a que esos recursos humanos jueguen un papel crucial en la consecución de los objetivos de la empresa, con los cuales estarán estrechamente relacionados (Posgrado, I. E., 2023)	✓ Selección de Personal	✓ Evaluación para medir personalidad y desempeño
			✓ Evaluar para Mejorar resultados de RR.HH.
			✓ Nuevo empleado bajo cualquier contrato
			✓ Nuevo empleado que presta física o moral la labor
			✓ Mejora personal con el análisis interno
			✓ Mejora personal mediante la toma de acciones

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superación por la transformación ✓ Superación mediante la conducta
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de actividades planificadas ✓ Proceso mediante los recursos materiales
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Medición de Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño específico del colaborador ✓ Desempeño sobre la calidad de servicio
	<p>Es un instrumento que se encarga de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales de cada empleado de la empresa.</p> <p>(Factorial, 2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto laboral en su tiempo de trabajo ✓ Producto laboral de acuerdo a su productividad ✓ Cumplimiento laboral acorde a las leyes ✓ Cumplimiento laboral que reporta los riesgos
<p>Evaluación del Desempeño Laboral (V.D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicador de productos producidos ✓ Indicador de recursos utilizados
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjunto de acciones para ser eficientes ✓ Conjunto de acciones mediante volumen de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias Laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos para responder a la tarea ✓ Conocimientos, capacidades y actitudes ✓ Habilidades para relacionarse ✓ Habilidades de trabajo

en equipo

II. ESTRATEGIA METODOLOGICA

2.1. Tipo, nivel y diseño de investigación

a) Tipo

El estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo Aplicada, porque conllevó obtener información de la problemática (variables) para dar una solución al problema estudiado (Carrasco, 2009). El estudio corresponde a una investigación de tipo Aplicada y descriptiva, porque busca “conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad social, económica, política y cultural de su ámbito y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias a los problemas determinados”. (Valderrama, 2013)

b) Nivel

El desarrollo del nivel de investigación es **Correlacional**; la presente investigación es descriptiva– Correlacional porque “el propósito de esta investigación es que el investigador describe situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos”; “Las investigaciones Correlacional, su propósito es medir el grado de relación que existen entre dos o más conceptos, así como de las variables”. (Hernández, 2003)

El nivel actual de investigación es descriptivo - correlacional, porque “su propósito es medir o recolectar información de forma independiente o conjunta sobre variables que luego miden el grado de asociación entre estas dos o más variables (cuantifican la asociación), es decir, cada posible variable correlacionada, midiendo y analizando la correlación para este. (German, 2010).

El nivel de investigación que emplearemos será la Correlacional para tener un mayor nivel de profundidad del estudio de las variables, así mismo ello implicará una principal precisión conceptual donde se empleará en los trabajadores de la Gerencia Sub Regional.

c) Diseño

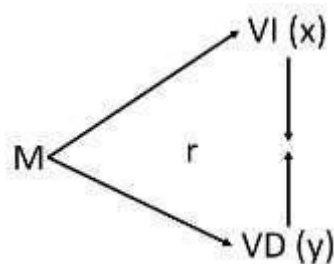
El diseño de investigación está determinado por el tipo de investigación y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. (Bernal, 2006)
Un diseño no experimental se define como un estudio que se llevará a cabo sin manipulación deliberada de variables, donde las observaciones se realizan como si ocurrieran en un entorno natural para su posterior análisis, y los datos utilizarán

un diseño de investigación transaccional o transversal. Recoger una composición que tenga como objetivo describir variables y analizar su ocurrencia e interrelaciones a lo largo del tiempo. (Hernández, 2003).

El diseño de investigación está determinado por el tipo de investigación y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación; en ese sentido el diseño de la presente investigación es Descriptivo – Correlacional, siendo su esquema el siguiente:

Figura 1

Diseño de estudio



Dónde:

M: representa la muestra – gerencia sub regional

x: representa la variable independiente

y: representa la variable dependiente

r: representa la relación entre las variables

2.2. Población y Muestra de la investigación

a) Población

El estudio comprenderá a los colaboradores de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna en la Ciudad de Huancavelica, que son 31.

b) Muestra

Según fórmula aplicada a la población colaboradora de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, consiste en 31 colaboradores, el mismo que por ser tan reducida se utilizara el muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando al 100% de los colaboradores.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información del lugar de los hechos, se empleó la encuesta y el análisis documental; cuyos métodos implicaron recabar las opiniones, puntos de vistas y criterios de los integrantes de la muestra, según la problemática del estudio; además de revisar los documentos correspondientes a la situación, los mismos que sirvieron para fundamentar teóricamente el problema.

2.4. Instrumentos de recolección de datos

Según fórmula aplicada a la población colaboradora de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, consiste en 31 trabajadores, el mismo que por ser tan reducida se utilizara el muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando al 100% de los colaboradores.

2.5. Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Para procesar, analizar e interpretar los resultados se consideró las siguientes técnicas:

- ◆ **Organización y Codificación de datos.** Dicha técnica permitió ordenar y codificar los datos por variables, dimensiones e indicadores, en función al propósito del estudio.
- ◆ **Tabulación de datos.** Consistió en realizar la tabulación de la variable estadística, según características requeridas en las diversas interrogantes.
- ◆ **La estadística descriptiva.** Para elaborar las tablas y representaciones gráficas.
- ◆ **Chi – Cuadrado de Pearson.** - Considerando los grados de libertad, las frecuencias observadas y esperadas, se realizó la comprobación estadísticamente los resultados; hecho que sustentó la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos en la investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación e interpretación de resultados

GESTION DE RECURSOS HUMANOS – (VI)

Dimensión: Selección de Personal

Tabla

2

¿Cuál es el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado?

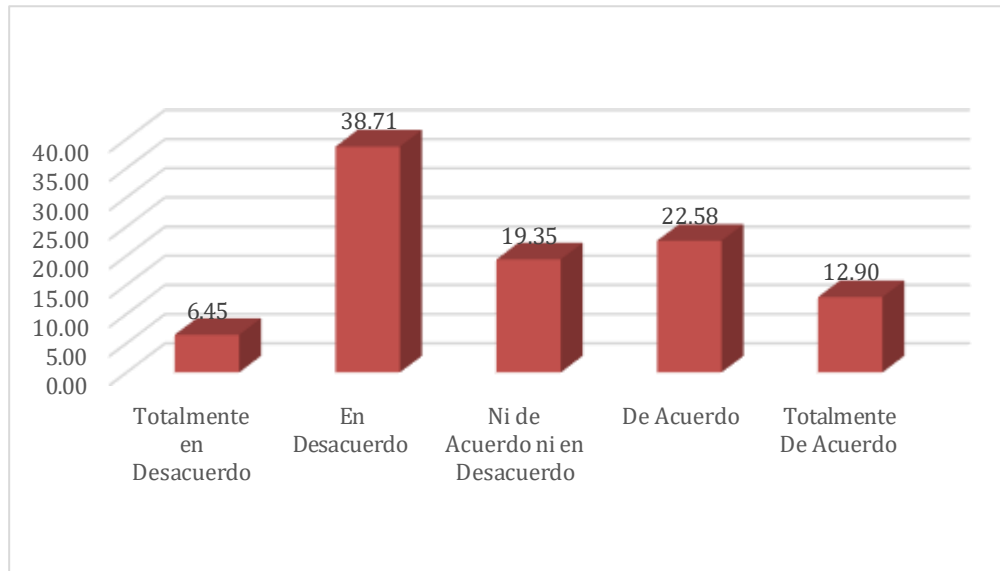
Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en Desacuerdo	2	2	6.45%	6.45
(2) En desacuerdo	12	14	38.71%	45.16%
(3) Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	6	20	19.35%	64.52%
(4) De Acuerdo	7	27	22.58%	87.10%
(5) Totalmente de Acuerdo	4	31	12.90%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta Elaborado por el tesista

Al analizar los resultados de esta pregunta, se encuentra que los encuestados en un 6.45% se encuentran totalmente en desacuerdo que el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado, seguidos por el 38.71% en el sentido que solo se encuentran en desacuerdo, el 19.35% no se siente ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22.58% esta de acuerdo y el 12.90% restante se encuentra totalmente de acuerdo, sumando de esta forma el 100%.

Si analizamos estos datos, se aprecia que los colaboradores consultados son conscientes en reconocer que el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado, está relacionado a su evaluación.

¿Cuál es el proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado?



¿Utilizar una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	5	5	16.13%	16.13%
(2) En desacuerdo	15	20	48.39%	64.52%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26	19.35%	83.87%
(4) De Acuerdo	3	29	9.68%	93.55%
(5) Totalmente de Acuerdo	2	31	6.45%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

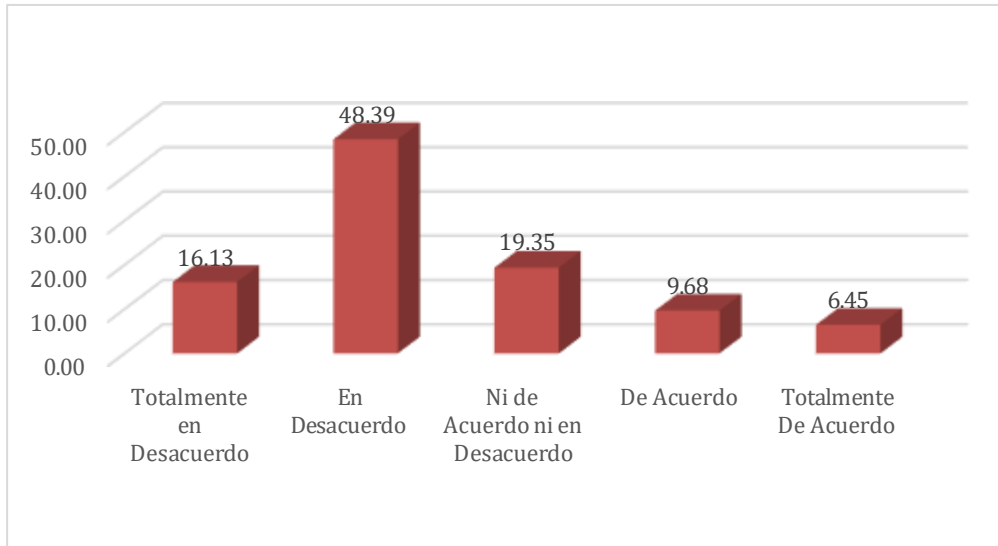
Como podemos apreciar, el 16.13% se encuentra totalmente en desacuerdo en que saben utilizar una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, un 48.39%, se encuentra en desacuerdo, el 19.355 expresa que no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.68% considera estar de acuerdo y solo el 6.45% está totalmente de acuerdo en que utilizan herramientas. Estos datos evidencian, tal como se presenta en la tabla.

Esta información deja en claro, que los gerentes y administradores no utilizan herramientas necesarias o por desconocimiento para la gestión de talento humano; sobre todo que se esperan buenos resultados.

Figura

3

¿Utilizar una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa?



Tabla**4**

¿Cuándo un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(2) En desacuerdo	1	2	3.23%	6.46%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	9.68%	16.13%
(4) De Acuerdo	20	25	64.52%	80.65%
(5) Totalmente de Acuerdo	6	31	19.35%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta

Elaborado por el tesista

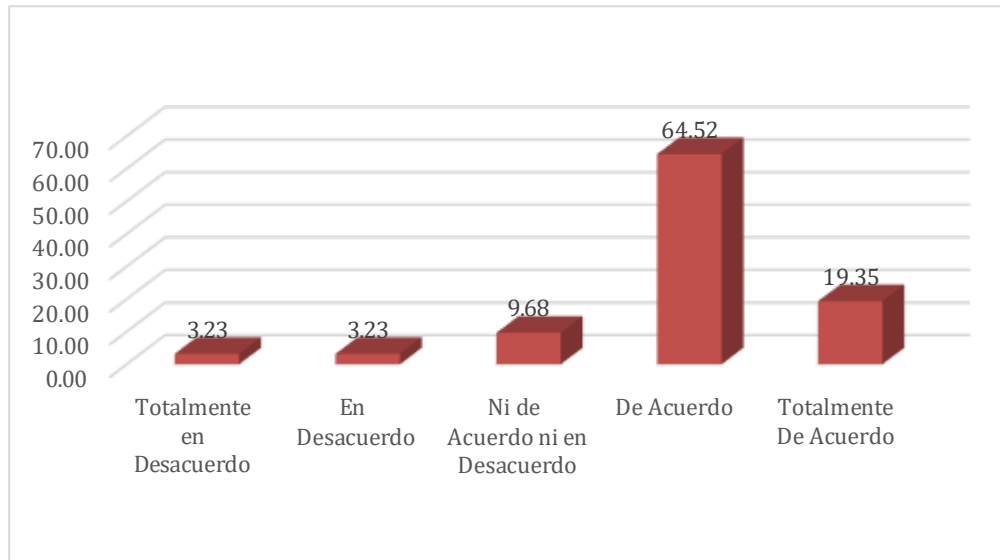
En cuanto a este interrogante, se aprecia que el 3.23% de los encuestados expresan estar totalmente en desacuerdo cuándo un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador para la selección de personal, el 3.23% considera encontrarse en desacuerdo, el 9.68% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 64.52%, se encuentra de acuerdo y el 19.35% está totalmente de acuerdo.

En lo referente a los datos presentados en el párrafo anterior, debemos expresar que efectivamente la selección de personal o el contrato de trabajo por parte de la gerencia proviene bajo cualquier modo de prestación de servicios profesionales, de esta manera satisface las necesidades de la organización hacia sus objetivos.

Figura

4

¿Cuándo un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador?



¿Considera que la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?

Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	6	6	19.35%	19.35%
(2) En desacuerdo	11	17	35.48%	54.84%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20	9.68%	64.52%
(4) De Acuerdo	6	26	19.35%	83.87%
(5) Totalmente de Acuerdo	5	31	16.13%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

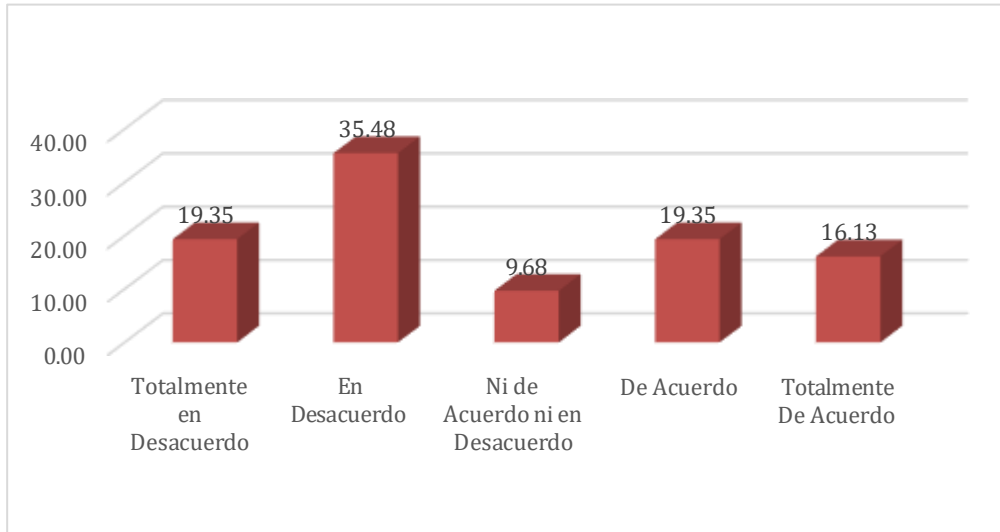
Al respecto los datos nos demuestran en un 19.35% de los entrevistados Considera que la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado, seguidos por el 35.48% que respondieron estar en desacuerdo, un 9.68% no saben si están de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.35% se encuentran de acuerdo y el 16.35% consideran estar muy de acuerdo la situación física del futuro colaborador para la selección de personal, sumando de esta forma un 100%.

Como se puede apreciar por la información antes señalada la situación física o moral es fundamental para la selección de personal en cuanto al modelo de trabajo subordinado.

Figura

5

¿Considera que la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?



Dimensión: Desarrollo Personal

Tabla

6

¿Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida?

Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9	22.58%	29.03%
(4) De Acuerdo	14	23	45.16%	74.19%
(5) Totalmente de Acuerdo	8	31	25.81%	100.00%
Total	31		100%	

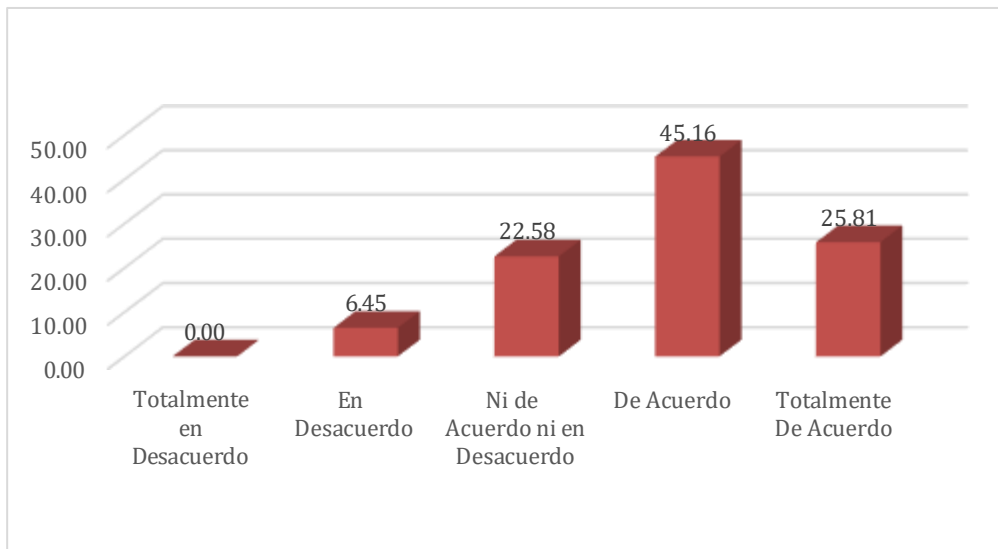
Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

La información obtenida nos indica que el Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida, se encuentra determinado por un 0.0% que se encuentra totalmente en desacuerdo, un 6.45% solo en desacuerdo, un 22.58% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 45.16% está de acuerdo y un 25.81% se encuentra totalmente de acuerdo, sumando así un 100% de encuestados.

Se puede apreciar que para un buen desarrollo personal es necesario realizar un análisis interno, y eso no es fácil de lograr.

Figura

¿Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida?



¿Cómo tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos?

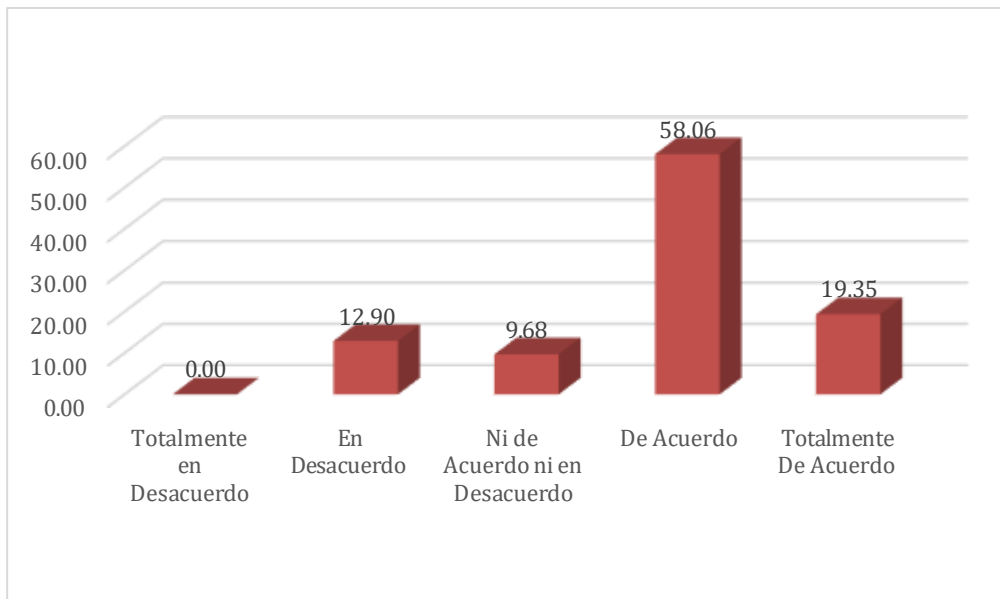
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	4	4	12.90%	12.90%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7	9.68%	22.58%
(4) De Acuerdo	18	25	58.06%	80.65%
(5) Totalmente de Acuerdo	6	31	19.35%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

En esta pregunta se encuentra que Cómo tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos, el 0.0% sin respuesta, un 12.90% se encuentra en desacuerdo, un 9.68 no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 58.06% se encuentra de acuerdo y un 19.35% totalmente de acuerdo, arribando así a un 100% del personal a quien se encuestó.

Estos datos nos demuestran, como tomar acciones para llevar a cabo las acciones planificadas.

¿Cómo tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos?



¿Cuál es el proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos?

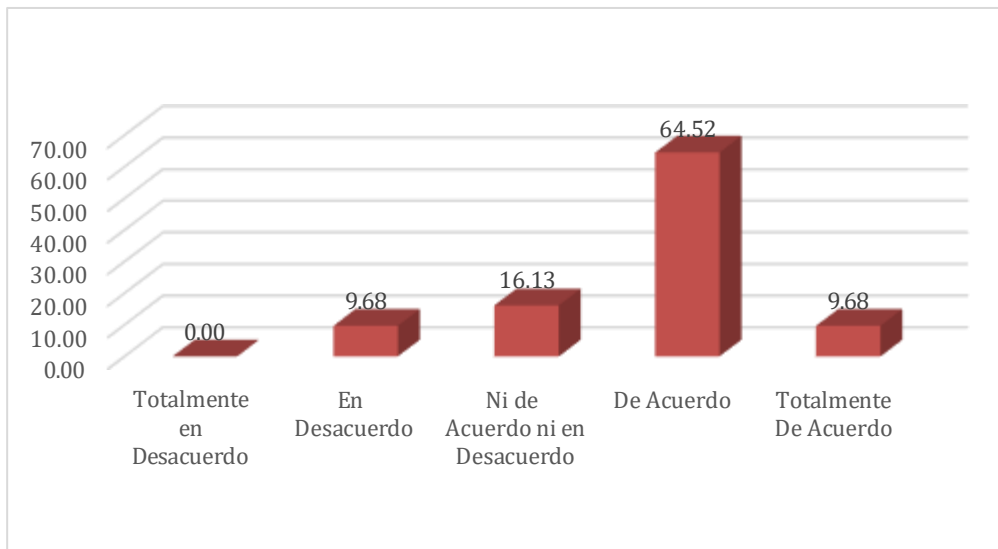
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	3	3	9.68%	9.68%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8	16.13%	25.81%
(4) De Acuerdo	20	28	64.52%	90.32%
(5) Totalmente de Acuerdo	3	31	9.68%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Los encuestados en un 0.0% tuvieron otra opinión y el 9.68% considero estar en desacuerdo y opino sobre Cuál es el proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos, seguidos por el 16.13% que no están en ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 64,52% se encuentra de acuerdo y un 9.68% totalmente de acuerdo, en los principios que rigen al ser humano de acuerdo a su desarrollo personal.

Interpretando esta información, se desprende que el desarrollo personal de los colaboradores se basa en la conducta y en los principios del ser humano.

¿Cuál es el proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos?



¿De qué manera el mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(2) En desacuerdo	5	7	16.13%	22.58%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12	16.13%	38.71%
(4) De Acuerdo	14	26	45.16%	83.87%
(5) Totalmente de Acuerdo	5	31	16.13%	100.00%
Total	31		100%	

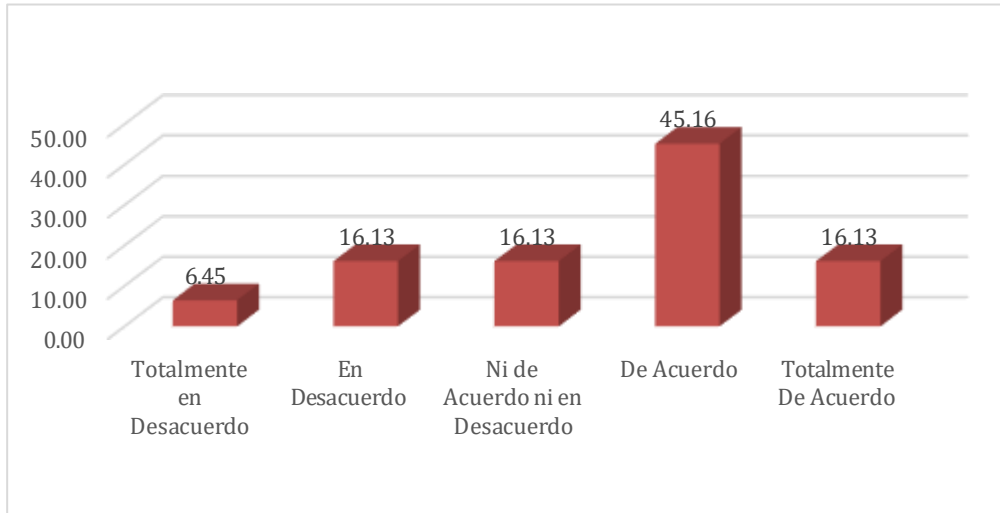
Fuente: Datos de encuesta Elaborado por el tesista

El 6.45% de los encuestados respondieron encontrarse totalmente en desacuerdo a De qué manera el mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día, el 16.13% respondió encontrarse en desacuerdo e igualmente otros consideraron no encontrarse no de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.16% respondió encontrar de acuerdo y un 16.13% totalmente de acuerdo, totalizando de esta manera el 100% de encuestados.

Esta información evidencia que el desarrollo personal proviene del mejoramiento de la conducta y de los propios principios del ser humano o como colaborador de la institución, y por la propia superación personal de todos y cada uno de nosotros por la superación.

Figura

¿De qué manera el mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día?



Dimensión: *Proceso de Medición de Desempeño*

Tabla

10

¿Cuál es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas?

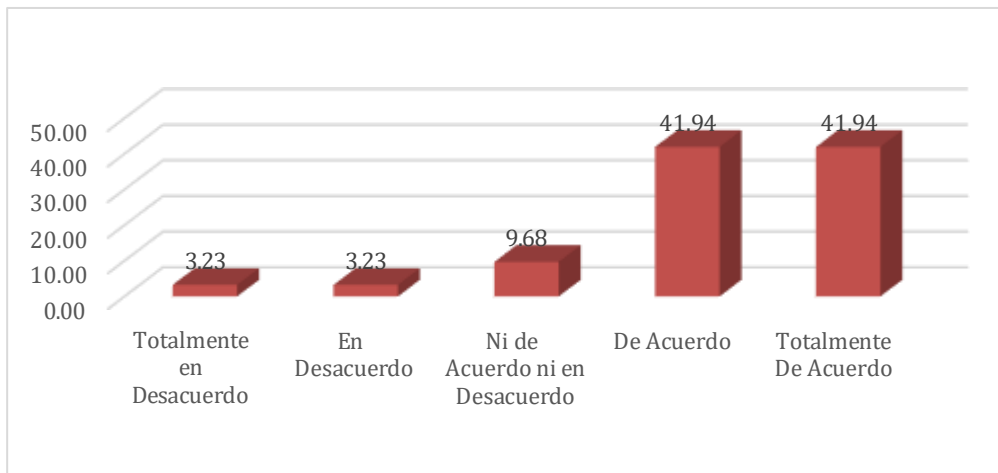
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	1	1	3.23%	3.63%
(2) En desacuerdo	1	2	3.23%	6.45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	9.68%	16.13%
(4) De Acuerdo	13	18	41.94%	58.06%
(5) Totalmente de Acuerdo	13	31	41.94%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Esta interrogante por los resultados encontrados, dejan en claro que de acuerdo a Cuál es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas, el 3.23% consideraron encontrarse totalmente en desacuerdo igual porcentaje en desacuerdo, un 9.68% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 41.94% se encuentran de acuerdo y de igual manera con la misma participación se encuentran totalmente de acuerdo, llegando así al 100%.

Si analizamos estos datos para la participación y ejecución de ciertas actividades de la institución, estas se deben encontrar totalmente planificadas.

¿Cuál es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas?



¿Consideras que los recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en Desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(2) En desacuerdo	1	2	3.23%	6.45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10	25.81%	32.26%
(4) De Acuerdo	14	24	45.16%	77.42%
(5) Totalmente de Acuerdo	7	31	22.58%	100.00%
Total	31		100%	

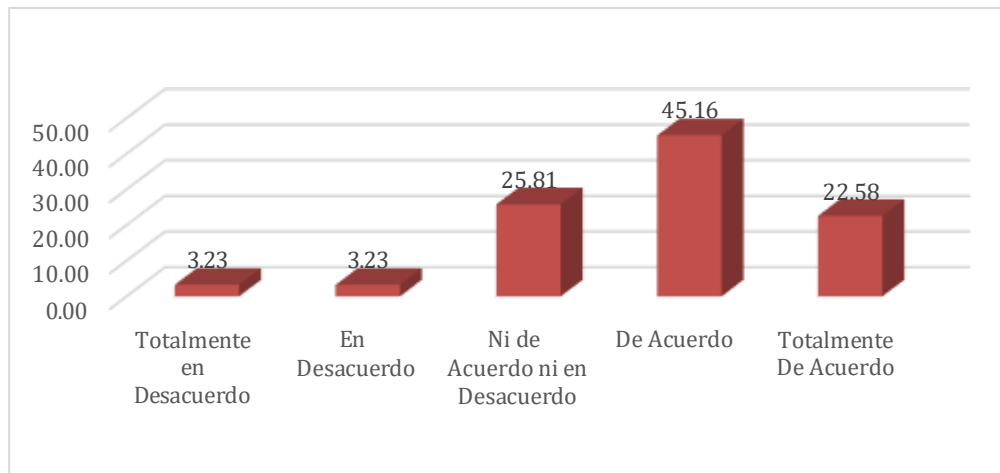
Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Al apreciar la información referida a si Consideras que los recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado, encontramos que el 3.23% de los entrevistados informaron encontrarse totalmente en desacuerdo e igualmente un porcentaje igual en desacuerdo, un 25.81% respondieron no encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 45.16% se hallaron de acuerdo y un 22.58% respondieron encontrarse totalmente de acuerdo, sumando de esta forma un 100% de encuestados.

Interpretando esta información se encuentra que los recursos materiales son fundamentales para lograr alcanzar los objetivos previamente identificados.

Figura

¿Consideras que los recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado?



¿Cómo describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados?

Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	10	10	32.26%	32.26%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	19	29.03%	61.29%
(4) De Acuerdo	12	31	38.71%	100.00%
(5) Totalmente de Acuerdo	0	31	0.00%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

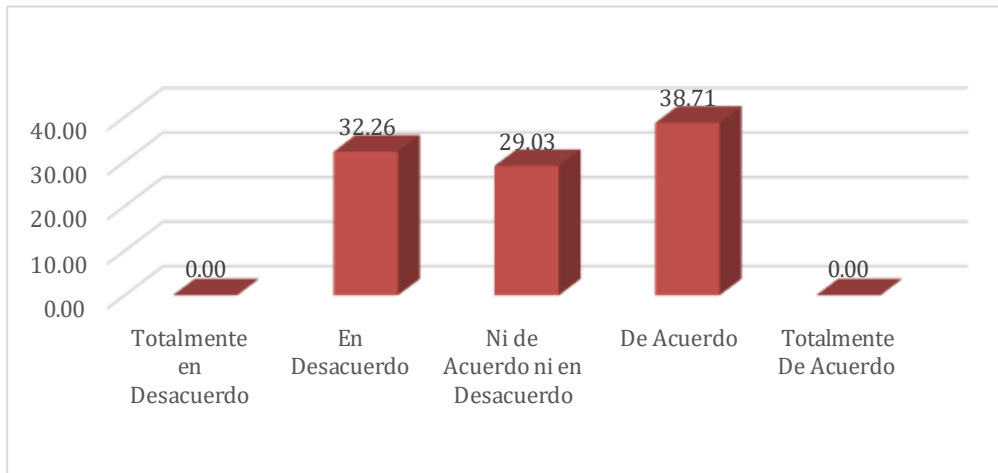
Los datos encontrados en esta interrogante, nos permiten apreciar que no existe un porcentaje que considere estar totalmente en desacuerdo, pero si un 32.26% respondió encontrarse en desacuerdo en Cómo describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados, el 29.03% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38.71%, se encuentra de acuerdo y no se encontraron respuestas que se hallen totalmente de acuerdo, completando el 100% de los encuestados.

Al respecto es conveniente precisar Cómo describir de manera específica y acotada la actuación de cada uno de los colaboradores para el desenvolvimiento de su actividad dentro de la institución.

Figura

12

¿Cómo describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados?



¿Consideras la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización?

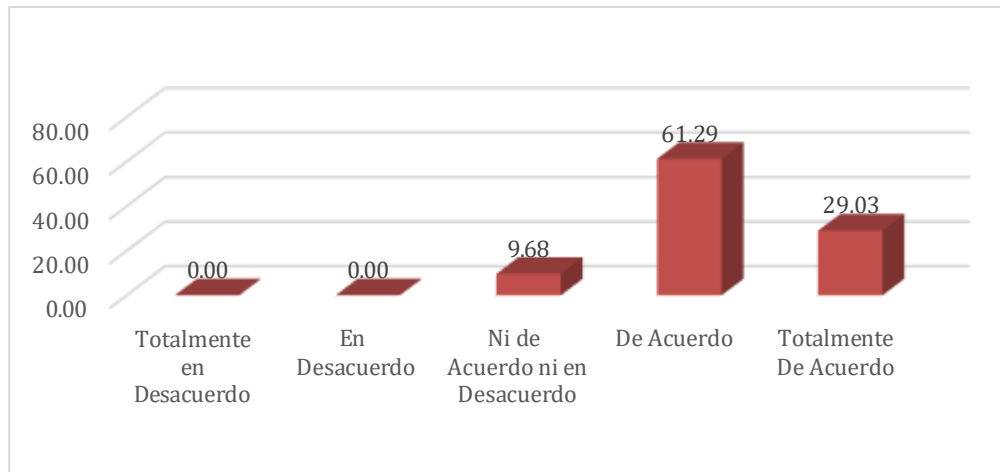
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en Desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	9.68%	9.69%
(4) De Acuerdo	19	22	61.29%	70.97%
(5) Totalmente de Acuerdo	9	31	29.03%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Esta pregunta deja en claro que, si Consideras la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización, un 0.00% no responde a esta característica de encontrarse totalmente en desacuerdo, e igualmente en desacuerdo, pero un 9.68% considero encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 61.29% esta de acuerdo y un 29.03% se hallaron totalmente de acuerdo, totalizando de esta forma el 100%.

La información nos demuestra el cómo se considera la calidad de servicio por parte del colaborador.

¿Consideras la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización?



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL – (VD)

Dimensión: Rendimiento

Tabla

14

¿Consideras que la producción puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo?

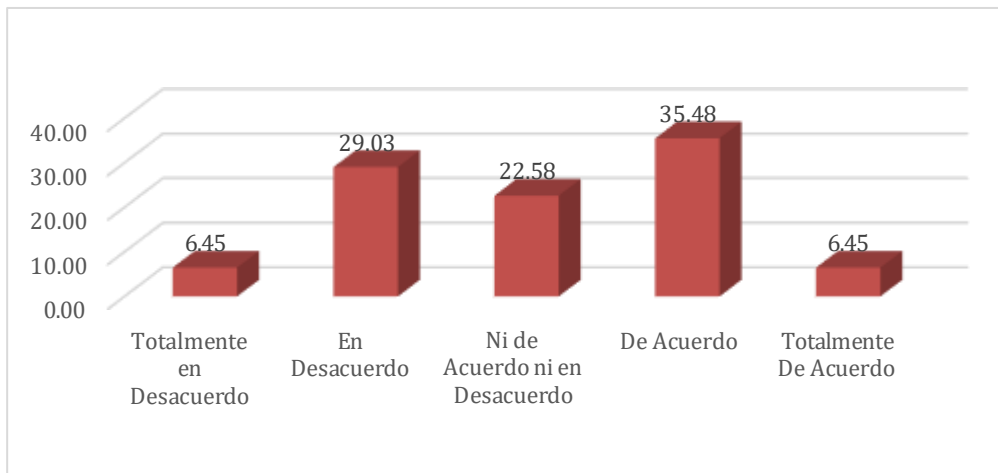
Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en Desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(2) En desacuerdo	9	11	29.03%	35.48%
(3) Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	7	18	22.58%	58.06%
(4) De Acuerdo	11	29	35.48%	93.55%
(5) Totalmente de Acuerdo	2	31	6.45%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Como apreciamos en la parte estadística siempre se analiza el como Consideras que la producción puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo y un 6.455 considera encontrarse totalmente en desacuerdo, un 29.03% se encuentra en desacuerdo, un 22.58% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 35.48% está de acuerdo y un 6.45% se encuentra totalmente de acuerdo, sumando así el 100% de encuestados.

La información encontrada deja en claro que la producción se encuentra favorecida en función a la cantidad de trabajo que se le dé al colaborador.

¿Consideras que la producción puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo?



¿Crees que la productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB)?

Respuesta	f _o	F _a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(2) En desacuerdo	9	11	29.03%	35.48%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18	22.58%	58.06%
(4) De Acuerdo	10	28	32.26%	90.32%
(5) Totalmente de Acuerdo	3	31	9.68%	100.00%
Total	31		100%	

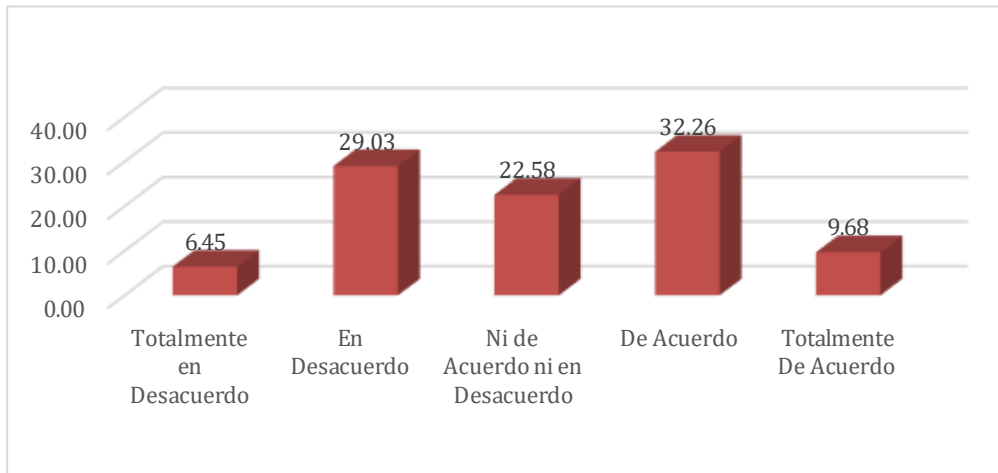
Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Es de apreciar y considerar que Crees que la productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB y el 6.45% señala encontrarse totalmente en desacuerdo, un 29.03% en desacuerdo, un 22.58% ni de acuerdo ni es desacuerdo, un 32.26% se encuentran de acuerdo y un 9.68% respondieron estar totalmente de acuerdo.

Se aprecia en los datos obtenidos que la productividad laboral se encuentra medida como parte de producto bruto interno.

Figura

¿Crees que la productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB)?



¿Crees que la función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta?

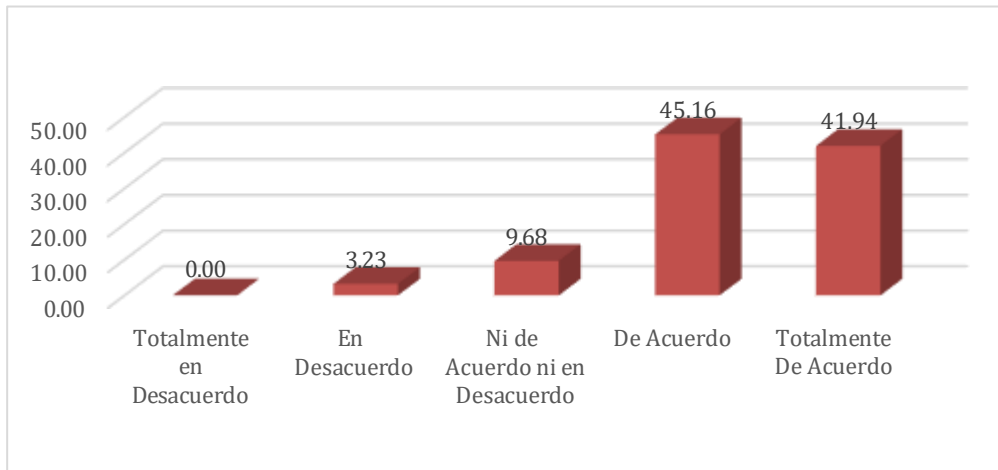
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en Desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(3) Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	3	4	9.68%	12.90%
(4) De Acuerdo	14	18	45.16%	58.06%
(5) Totalmente de Acuerdo	13	31	41.94%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta Elaborado por el tesista

Se encuentra al respecto de que Crees que la función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta, el 3.23% refiere encontrarse en desacuerdo, el 9.68% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.16% se encontró de acuerdo y el 41.94% respondió encontrarse totalmente de acuerdo.

Se aprecia en los datos obtenidos que la función por velar por las normativas y leyes es fundamental.

¿Crees que la función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta?



¿Consideras que la función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras?

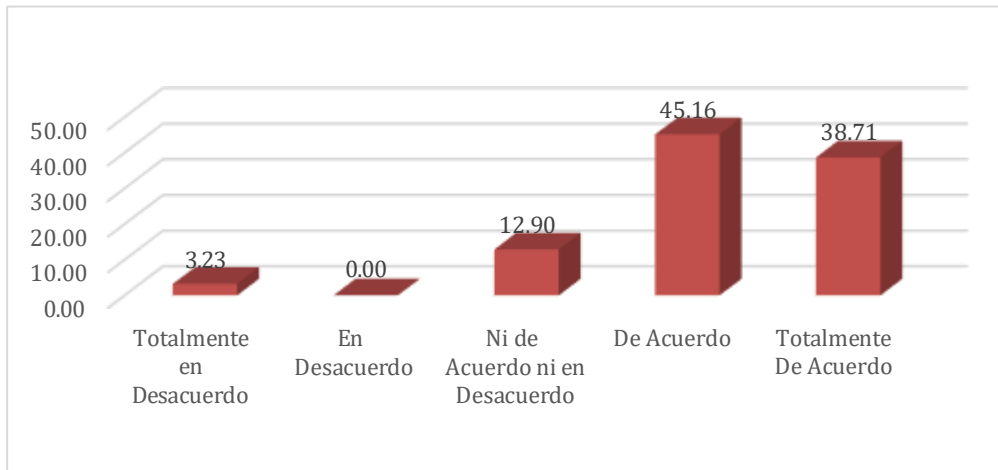
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(2) En desacuerdo	0	1	0.00%	3.23%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5	12.90%	13.13%
(4) De Acuerdo	14	19	45.16%	61.29%
(5) Totalmente de Acuerdo	12	31	38.71%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Sobre este particular encontramos Consideras que la función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras, indica que el 3.23%, responde que están totalmente en desacuerdo, el 12.90% no se encuentran ni de cuerdo ni en desacuerdo, el 45.16% responde que están de acuerdo y un 38.715 se encontraron totalmente de acuerdo.

Se percibe que esta parte es una función independiente y que el riesgo de pérdidas financieras es parte de los reportes.

¿Consideras que la función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras?



Dimensión: Productividad

Tabla

18

¿Consideras que el jefe define cuántos productos o servicios se han llegado a producir?

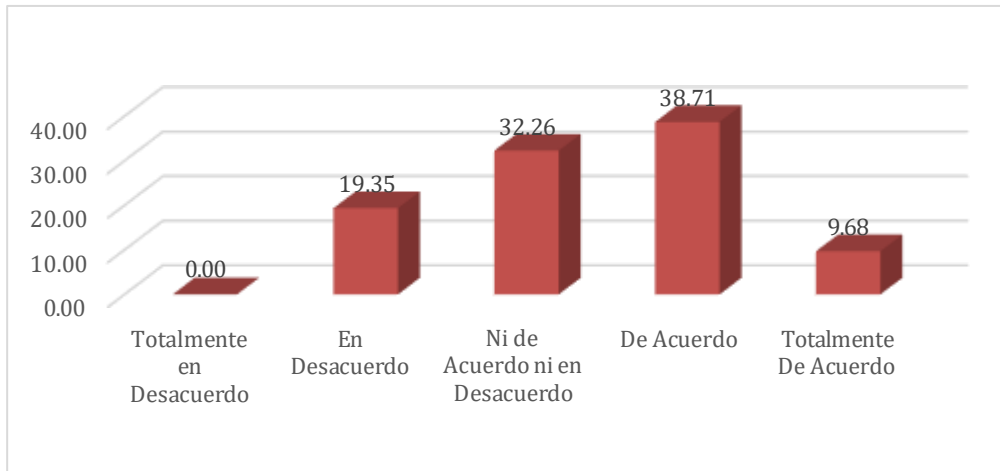
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	6	6	19.35%	19.35%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16	32.26%	51.61%
(4) De Acuerdo	12	28	38.71%	90.32%
(5) Totalmente de Acuerdo	3	31	9.68%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

El 19.35% se encuentra en desacuerdo y nos indica que Consideras que el jefe define cuántos productos o servicios se han llegado a producir, el 32.26% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38.71% se encuentra de acuerdo y un 9.68% se encuentra totalmente de acuerdo.

Esto nos permite percibir que solo los encargados de la gerencia o responsables o los altos ejecutivos definen cuantos productos se deben producir.

¿Consideras que el jefe define cuántos productos o servicios se han llegado a producir?



¿Cuáles son los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado?

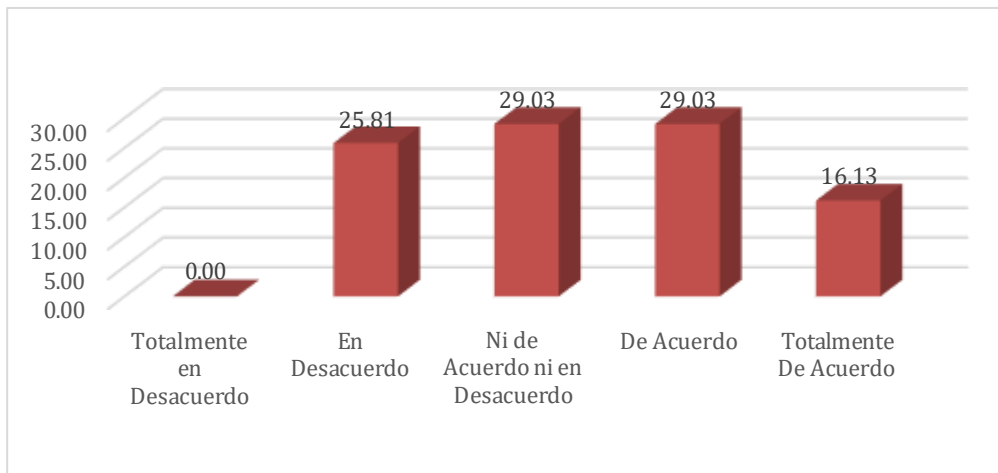
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	8	8	25.81%	25.81%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17	29.03%	54.84%
(4) De Acuerdo	9	26	29.03%	83.87%
(5) Totalmente de Acuerdo	5	31	16.13%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Si apreciamos el cuadro con la información estadística, nos podremos dar cuenta Cuáles son los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado y que el 25.81% reconoce encontrarse en desacuerdo, el 29.03% responde no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo igual participación considera estar de acuerdo y el 16.13% considera estar totalmente de acuerdo.

Se aprecia que para la elaboración del bien o servicio es necesario la utilización de ciertos recursos, sean estos humanos, financieros, tiempo.

¿Cuáles son los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado?



¿De qué manera se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(2) En desacuerdo	1	2	3.23%	6.45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	3.23%	9.68%
(4) De Acuerdo	17	20	54.84%	64.52%
(5) Totalmente de Acuerdo	11	31	35.48%	100.00%
Total	31		100%	

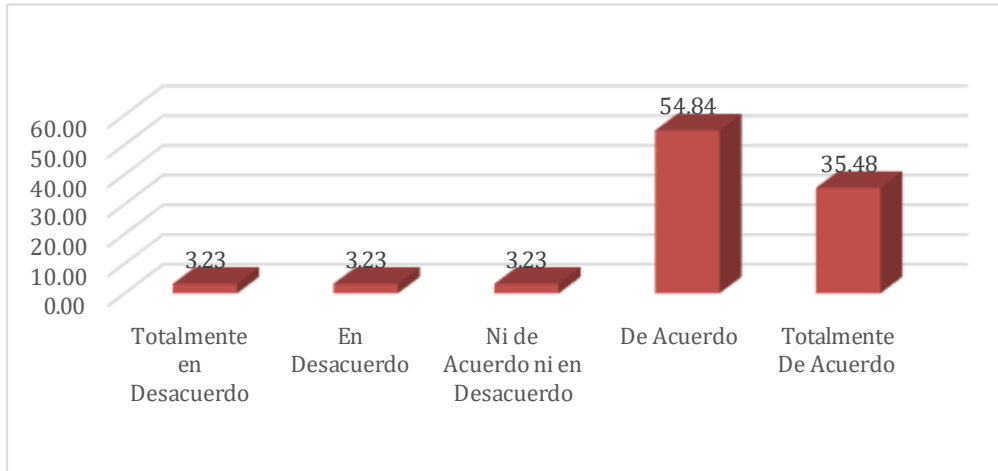
Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Al analizar los resultados de esta pregunta, De qué manera se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos, se encuentra que los encuestados en un 3.23% consideran estar totalmente en desacuerdo e igualmente el mismo porcentaje en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 54.84% considera estar de acuerdo y un 35.48% respondió estar totalmente de acuerdo, sumando de esta forma el 100%.

Si analizamos estos datos, se aprecia que la institución para ser eficiente y cumplir con sus objetivos sean estos estratégicos como operativos, deben realizar un plan de productividad.

Figura

¿De qué manera se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos?



¿Cree que se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo?

Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	9	9	29.03%	29.03%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20	35.48%	64.52%
(4) De Acuerdo	10	30	32.26%	96.77%
(5) Totalmente de Acuerdo	1	31	3.23%	100.00%
Total	31		100%	

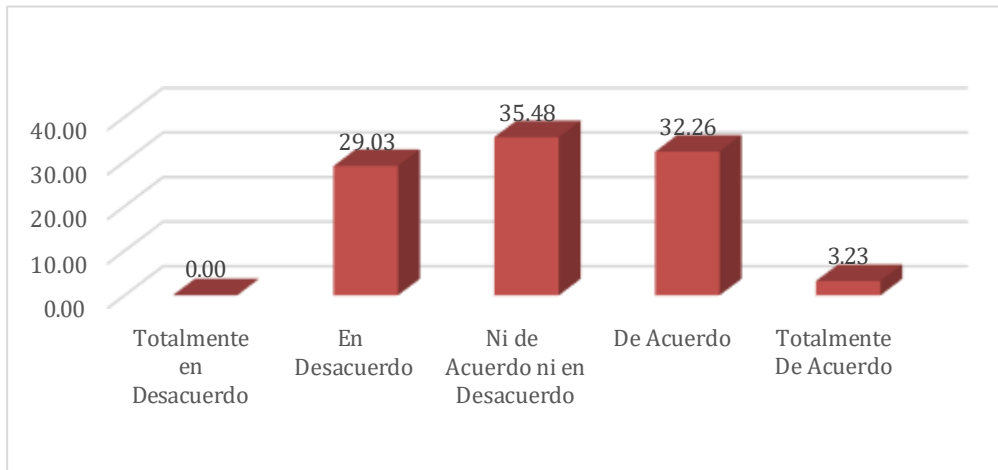
Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Como podemos apreciar, el 29.03% responde a estar en desacuerdo y Cree que se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo, el 35.48% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32.26% respondieron estar de acuerdo y el 3.23% respondieron encontrarse totalmente de acuerdo.

Esta información deja en claro, que el indicador de volumen trabajo, muestra datos sobre el trabajo que se realiza para llevar a cabo todas las tareas asignadas por la sub gerencia regional.

Figura

¿Cree que se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo?



Dimensión: Competencias Laborales

Tabla

22

¿Cree que hay una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo?

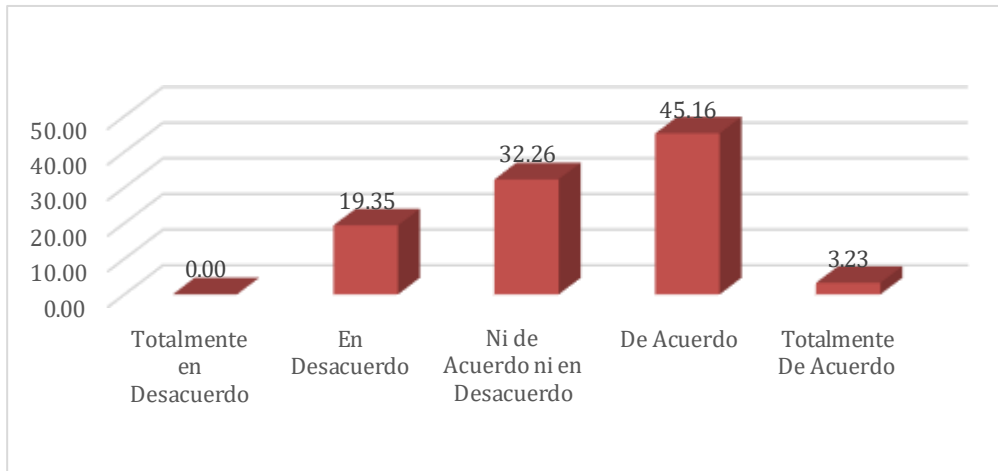
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
(2) En desacuerdo	6	6	19.35%	19.35%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16	32.26%	51.61%
(4) De Acuerdo	14	30	45.16%	96.77%
(5) Totalmente de Acuerdo	1	31	3.23%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

En cuanto a este interrogante, Cree que hay una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo, se aprecia que el 19.35% respondió estar en desacuerdo, el 32.26% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.16% respondió estar de acuerdo y el 3.23% considero estar totalmente de acuerdo, totalizando de esta forma el 100% de encuestados.

En lo referente a los datos presentados con respecto a las competencias laborales hay un error en considerar la no existencia de un colaborar para la actividad del trabajo.

¿Cree que hay una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo?



Tabla**23**

¿Considera unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes?

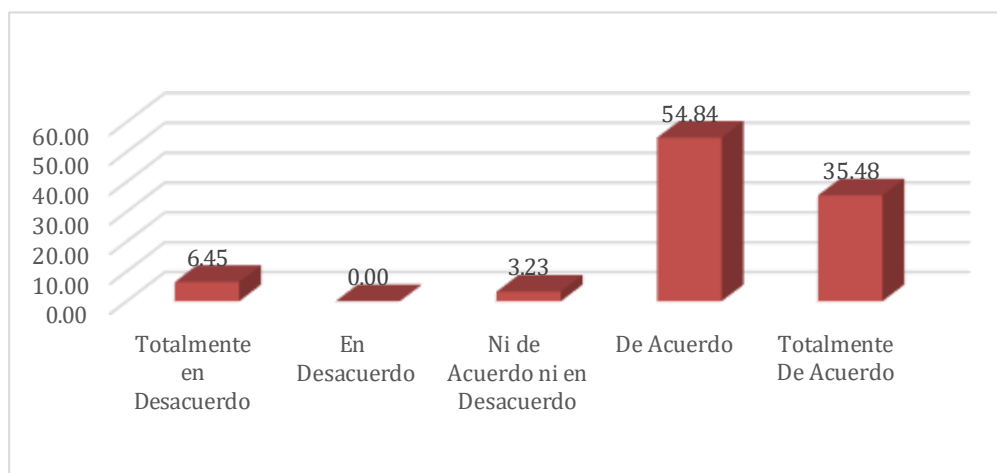
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(2) En desacuerdo	0	2	0.00%	6.45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	3.23%	9.68%
(4) De Acuerdo	17	20	54.84%	64.52%
(5) Totalmente de Acuerdo	11	31	35.48%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

Al respecto sobre Considera unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes, los datos nos demuestran en un 6.45% considera esto totalmente en desacuerdo, el 3.23% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 54.84% cree estar de acuerdo y el 35.48% considera estar totalmente de acuerdo, sumando de esta forma un 100%.

Como se puede apreciar por la información antes señalada los conocimientos, las capacidades y actitudes deben ser parte integrante de la formación de sus competencias del colaborador para ingresar y ser integrante de cualquier actividad laboral en donde se le requiera.

¿Considera unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes?



¿Cree que permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas?

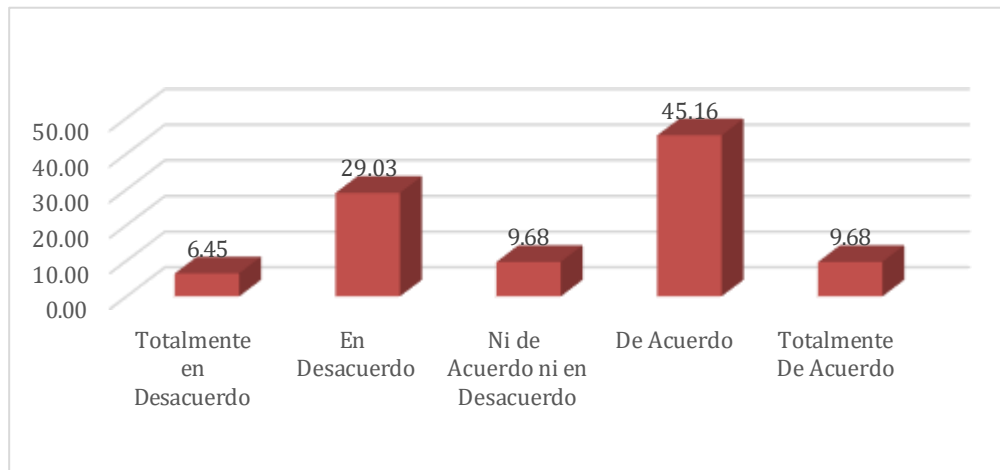
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	2	2	6.45%	6.45%
(2) En desacuerdo	9	11	29.03%	35.48%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14	9.68%	45.16%
(4) De Acuerdo	14	28	45.16%	90.32%
(5) Totalmente de Acuerdo	3	31	9.68%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

La información obtenida nos indica que Cree que permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas, siendo el resultado que el 6.45% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 29.03% estar de acuerdo, el 9.68% consideraron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.16% están de acuerdo y el 9.685 consideraron estar totalmente de acuerdo, sumando así un 100% de encuestados.

Se puede apreciar que el colaborador para relacionarse debe tener una buena forma de comunicarse, saber negociar y tener capacidad de resolución de problemas, ya que eso es parte integrante del quehacer diario de las labores que se realizan en el área de trabajo.

¿Cree que permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas?



¿Considera al liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza?

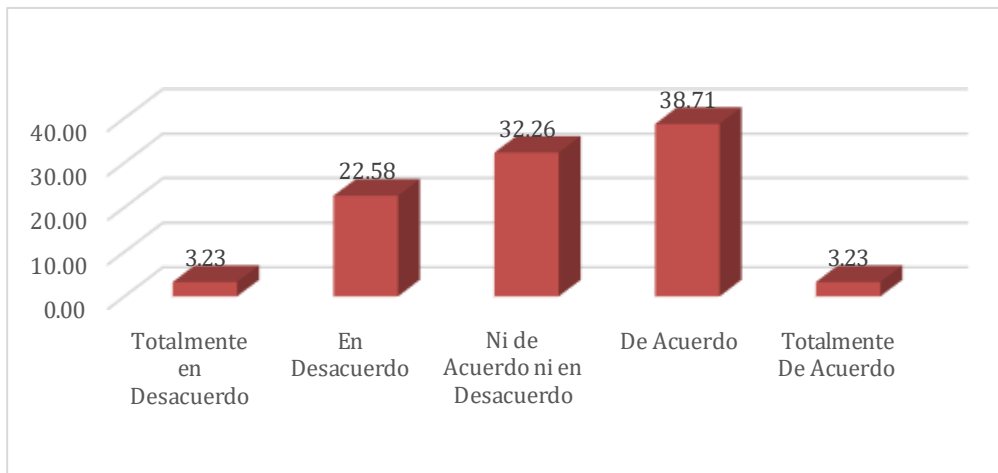
Respuesta	f_o	F_a	h%	H%
(1) Totalmente en desacuerdo	1	1	3.23%	3.23%
(2) En desacuerdo	7	8	22.58%	25.81%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18	32.26%	58.06%
(4) De Acuerdo	12	30	38.71%	96.77%
(5) Totalmente de Acuerdo	1	31	3.23%	100.00%
Total	31		100%	

Fuente: Datos de encuesta
Elaborado por el tesista

En esta pregunta se encuentra Considera al liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza, se encontró que el 3.23% considera estar totalmente en desacuerdo, el 22.58% cree estar en desacuerdo, el 32.26% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38.71% comentó estar de acuerdo y el 3.23% estar totalmente de acuerdo, arribando así a un 100% del personal a quien se encuestó.

Estos datos nos demuestran la existencia de una desatención por parte del líder en cuanto a las coordinaciones de trabajo en equipo y la capacidad de poderse adaptar a los cambios.

¿Considera al liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza?



3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General:

H₀: Existe relación entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

H₁: No Existe relación entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Tabla

26

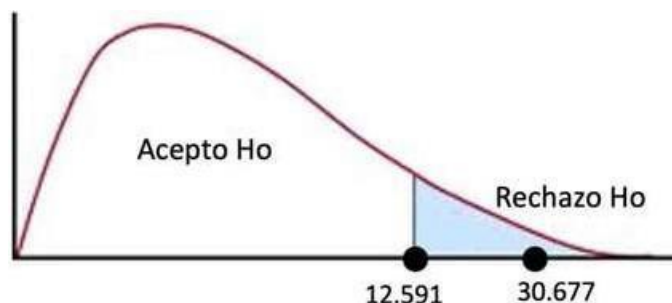
Contrastación de hipótesis general

Evaluación Desempeño Laboral						
Gestión Recurso Humano	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo						0
En desacuerdo						0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	2	1		4
De acuerdo				22	1	23
Totalmente en de acuerdo				2	2	4
TOTAL	0	1	2	25	3	31

	Valor	gl	Sig. A sintónica (2 caras)
CHI-cuadrado de Pearson	30,677 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	20,509	6	,002
Asociación lineal por lineal	15,054	1	,000
Nº Casos Válidos	31		

Figura 26

Contrastación de hipótesis general



Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum^i \frac{(O_i - E_i)^2}{F_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(4-1) = 6$ grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 12.591
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum^k \sum^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{F_{ij}} = 30.677$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $30.677 > 12.591$, se rechaza H_0 .
7. **Conclusión:** Existe relación entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Hipótesis a:

H₀: Existe relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

H₁: No Existe relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Tabla**27***Contrastación de hipótesis 1*

Selección de Personal						
Evaluación	Totalmente	En	Ni de acuerdo Ni	De	Totalmente	TOTAL
Desempeño	en desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	de acuerdo	
Laboral						
Totalmente en desacuerdo						0
En desacuerdo				2		2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	2	16		19
De acuerdo				7	1	8
Totalmente en de acuerdo					2	2
TOTAL	0	1	2	25	3	31

	Valor	gl	Sig. A sintónica (2 caras)
CHI-cuadrado de Pearson	22,635 ^a	9	,007
Razón de verosimilitud	16,178	9	,063
Asociación lineal por lineal	6,415	1	,011
Nº Casos Válidos	31		

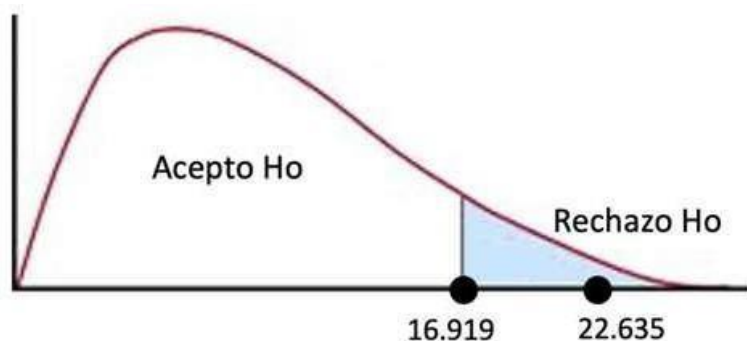
Figura 27

Contrastación

de

hipótesis

1



Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

8. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

9. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum^i \frac{(O_i - E_i)^2}{F_i}$$

10. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(4-1)(4-1) = 9$ grados de libertad.

11. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 16.919

12. Cálculo de la estadística de prueba: El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum^k \sum^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{F_{ij}} = 22.635$$

13. Decisión estadística: Dado que $22.635 > 16.919$, se rechaza H_0 .

14. Conclusión: Existe relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Hipótesis b:

H₀: Existe relación entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

H₁: No Existe relación entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Tabla

28

Contrastación de hipótesis 2

Desarrollo Personal						
Evaluación	Totalmente	En	Ni de acuerdo Ni	De	Totalmente	TOTAL
Desempeño	en desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	de acuerdo	
Laboral						
Totalmente en desacuerdo						0
En desacuerdo						0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	2	2	1	6
De acuerdo				18		18
Totalmente en de acuerdo				5	2	7
TOTAL	0	1	2	25	3	31

	Valor	gl	Sig. A sintónica (2 caras)
CHI-cuadrado de Pearson	19,702 ^a	6	,003
Razón de verosimilitud	18,267	6	,006
Asociación lineal por lineal	6,533	1	,011
Nº Casos Válidos	31		

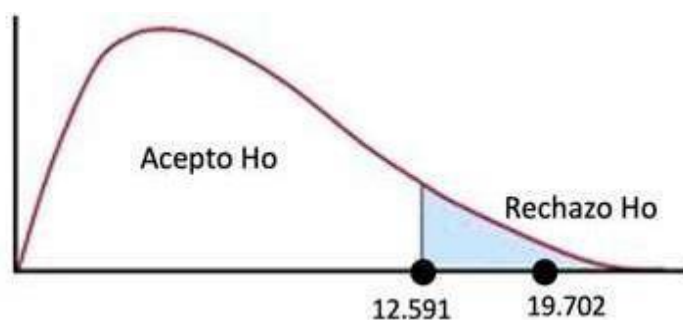
Figura 28

Contrastación

de

hipótesis

2



Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum^i \frac{(O_i - E_i)^2}{F_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(4-1) = 6$ grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H₀**) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 12.591.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum^k \sum^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{F_{ij}} = 19.702$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $19.702 > 12.591$, se rechaza **H₀**.
7. **Conclusión:** Existe relación entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023

Hipótesis c:

H₀: Existe relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

H₁: **No** Existe relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

Tabla**29***Contrastación de hipótesis 3*

Proceso de Medición de Desempeño						
Evaluación	Totalmente	En	Ni de acuerdo Ni	De	Totalmente	TOTAL
Desempeño	en desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	de acuerdo	
Laboral						
Totalmente en desacuerdo						0
En desacuerdo						0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		2			1	3
De acuerdo			5	14	1	20
Totalmente en de acuerdo			2	3	3	8
TOTAL	0	2	7	17	5	31

	Valor	gl	Sig. A sintónica (2 caras)
CHI-cuadrado de Pearson	25,912 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	16,773	6	,010
Asociación lineal por lineal	6,347	1	,012
N° Casos Válidos	31		

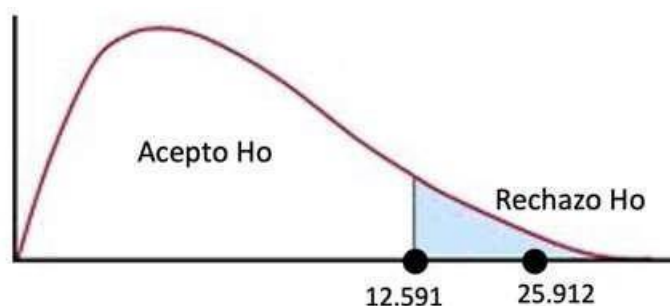
Figura 29

Contrastación

de

hipótesis

3



Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{F_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando **Ho** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(4-1) (2-1) = 6$ grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (**Ho**) si el valor calculado de **x²** es mayor o igual a 12.591.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor **x²** se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum^k \sum^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{F_{ij}} = 25,912$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $25.912 > 12.591$, se rechaza **Ho**.
7. **Conclusión:** Existe relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.

IV. DISCUSIÓN

La investigación realizada fue muy importante, porque se buscó analizar la relación entre las dos variables de la Gestión de Talento Humano y Evaluación del Desempeño Laboral Empresarial laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna; asimismo, permitió dar respuesta a las preguntas señaladas por la prueba de hipótesis, un coeficiente de correlación positivo significativo, logrando así la determinación de objetivos tanto generales como específicos. A continuación, se analizó los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo e inferencial con base en estudios previos y teorías que constituyen el marco teórico de la investigación.

Según a los resultados obtenidos, desarrollada en base a pruebas de análisis de enfoque cuantitativo, se realizaron mediante análisis inferencial, con el fin de conocer la correlación entre las variables de estudio en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, de acuerdo al cálculo de la estadística el valor obtenido fue 30.677, lo que indica es mayor a 12.591; por lo tanto, las situaciones que influyen en el gestión de talento humano está relacionado con la evaluación del desempeño laboral y éstas son acertadas.

En cuanto a la determinación, si se relacionan la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, el cálculo de la estadística el valor obtenido fue 22.635, lo que indica es mayor a 16.919; por lo tanto, las características de la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna se dan de la mejor manera.

Asimismo, la determinación si se relaciona el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, el cálculo de la estadística el valor obtenido fue 19.702, lo que indica es mayor a 12.591; por lo tanto, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna es el pertinente.

Y por último la determinación de la relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, el cálculo de la estadística el valor obtenido fue 25.912, lo que indica es mayor a 12.591; por lo tanto, el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna utiliza indicadores adecuados y oportunos.

Lo expresado tiene relación con los resultados de los antecedentes que según Canossa (2022), propone un modelo basado en el desarrollo del talento humano y la competitividad, ya que las empresas, ya sea que estén iniciando o estén consolidadas, deben incluir en su estructura proyectos, ya que esto les permitirá crecer y mejorar el desempeño de sus colaboradores y la organización en general; aunque se tengan actividades rutinarias definidas, es

importante asignar proyectos y así promover el desempeño de los colaboradores. Inicialmente se concluye que la gestión por proyectos tiene el potencial de contribuir en las evaluaciones y promover el desempeño en las empresas.

Peña (2019) en su investigación determina que es necesario que los empresarios entiendan que garantizar el bienestar de sus trabajadores genera aumento en la productividad de la misma empresa. Los trabajadores inconscientemente mezclan sus problemas personales con los laborales y en el sector salud, los usuarios son quienes tienen más problemas a diferencia de otros sectores; esta situación genera tensiones en los trabajadores y crean un efecto dominó en los diferentes procesos: así, los pacientes en situación de fragilidad presionan a médicos y enfermeras, quienes a su vez presionan a los departamentos encargados de suministrar y gestionar los tratamientos por lo que se termina afectando toda la compañía. El artículo “Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador” mide un antes y un después las estrategias implementadas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Espinoza y Montalvo (2021) en su investigación determina analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal Administrativo de la Zona Registral N° VIII Sede Huancayo; donde el coeficiente de $r=0,769$, teniéndose como conclusión que existe una dependencia entre las dos variables, la misma que es positiva buena. Mencionando que vivimos en épocas donde la globalización, las nuevas tecnologías y la renovación de antiguas metodologías; están encaminados al talento humano y a la evolución del desempeño laboral, siendo ellos un desafío constante e inevitables para toda organización, así mismo el desempeño laboral, que como referimos líneas arriba se entiende como la satisfacción de la persona dentro de una organización, dependerá de factores como: el reconocimiento que recibe el trabajador ante la labor cumplida, el sistema de compensación y beneficios que aplica la organización, el puesto de trabajo donde se desempeña el personal, las funciones que realiza, inclusive el equipo de trabajo en el que participa.

Chuctaya (2020) en su investigación determina la relación que existe entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018; donde el coeficiente de $r=0,899$, teniéndose como conclusión que existe relación positiva considerable entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

V. CONCLUSIONES

1. La investigación permitió analizar la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral del cómo están relacionados e íntimamente involucrados en beneficio de la institución, es por ello, que la gestión de talento humano está relacionada con la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones empresariales; hecho que se sustenta con el resultado de la comprobación estadística de la hipótesis general, donde el valor obtenido de 30.677 es mayor al valor crítico de 12.591
2. En cuanto a las particularidades de la selección de personal que tiene la institución por la cual busca un nuevo individuo a cubrir un puesto, se encuentran relacionados con la evaluación del desempeño laboral, para una integración exitosa; realidad que se fundamenta con el resultado de la comprobación estadística de la hipótesis específica 1, donde el valor obtenido de 22.635 es mayor al valor crítico de 16.919.
3. Ha quedado demostrado que el desarrollo profesional considerado como el crecimiento del colaborador dentro de la institución y se encuentra en relación con la evaluación del desempeño laboral mediante los mecanismos de medición de forma objetiva; lo que se establece con la comprobación estadística de la hipótesis específica 2, dado que el resultado arribado de 19.702 es mayor al valor crítico de 12.591
4. Que, en cuanto a los procesos de medición de desempeño para los profesionales que tienden a ingresar a un nuevo puesto de trabajo se relacionan con la evaluación del desempeño laboral, casualmente a través de los objetivos y estándares previamente establecidos; condición sustentada en la comprobación estadística de la hipótesis específica 3; donde el valor obtenido de 25.912 es mayor al valor crítico de 12.591
5. Finalmente, del resultado de la investigación, también ha permitido determinar que la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral van de la mano lo que permite adecuar técnicas y herramientas de evaluación más apropiadas.

VI. RECOMENDACIONES

- 1.** Es necesario que el gerente de la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna defina claramente sus objetivos y metas, sobre todo cree un plan de comunicación interno ya que con ello se lograra incentivar el trabajo en equipo, poner a prueba nuevas competencias, entre otros.
- 2.** Es conveniente que, se debe tener una escala de valoración con un lenguaje común y entendido por todos los colaboradores, ya que el nivel de conocimiento de las habilidades es necesario para el trabajo.
- 3.** La Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, debe impulsar las habilidades comunicativas que brinden seguridad y estabilidad, ya que se logra el proceso de mejoramiento continuo, lo que permitirá mantenerse actualizados y competitivo en un entorno laboral en constante cambio y evolución.
- 4.** La Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, debe impulsar la medición de desempeño profesional a través de los kpi adecuados para incrementar su potencial, así como crear valor en la actividad que desarrolla en la institución y que ella logre su visión debidamente planificada.
- 5.** Finalmente, conociendo la importancia que tiene la Gestión de Talento Humano y la Evaluación por Desempeño Laboral, se pone de manifiesto que la gerencia sub regional de Castrovirreyna debe fidelizar a su equipo, con ello se logra la cohesión y se crea un vínculo emocional y de confianza a través charlas motivacionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco Blog. ((2019). Conoce los objetivos de la evaluación de desempeño.

Adecco. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2019/05/23/objetivos-evaluacion-desempeno/#:~:text=Dentro%20de%20los%20objetivos%20principales,compensaciones%20C%20basados%20en%20el%20desempe%C3%B1o> o.

Aperhu. ((2022). Recursos Humanos. *APERHU*. Obtenido de

<https://aperhu.pe/category/recursos-humanos/page/4/>

Bernal, C. ((2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Pearson.

Bizneo. ((2020). Qué es la evaluación del desempeño. *Bizneo*. Obtenido de

<https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Su%20objetivo%20es%20medir%20el,necesita%20para%20desempe%C3%B1ar%20su%20trabajo>.

Canossa, H. ((2022). *Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas*.

<https://doi.org/10.24215/23143738e093>

Carhuas, L. ((2022). *Evolución de gestión de recursos humanos en el Perú*.

Obtenido de <https://es.scribd.com/document/482648835/Evolucion-de-gestion-de-recursos-humanos-en-el-Peru>

Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú:

Editorial San Marcos.

Castañeda, B. ((2019). “*Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*”. Libro grado de

Maestro en Administración, de la Universidad Federico Villarreal. Lima –

Perú. Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3724/CASTA%c3%91EDA%20GIRON%20BERTHA%20DEL%20ROSARIO%20%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Casteñeda et al. ((2022). *Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software*. Obtenido de <https://es.studenta.com/content/112643349/tercer-informe-aplicacion-3>

Chiavenato, I. ((2009). *Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano*. Mexico. Mc Graw Hill.

Chuctaya, S. ((2020). “*La Evaluación de 360 grados y la Gestión del Talento Humano de la Policía Nacional del Perú - 2018*”. de la Universidad Federico Villarreal. Lima. Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4498/CHUCTAYA%20ALONSO%20SHARMELY%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cisneros, C. ((2020). Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se im. *Universidad Cisneros*. Obtenido de <https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Hum>

anos, personas%20que%20conforman%20la%20organizaci%C3%B3n.

Clavijo, C. ((2023). Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla.

Hubspot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20permite,y%20las%20responsabilidades%20del%20mismo.>

Conexion Esan. ((2022). Gestión de talento: ¿Cómo impulsar tu desarrollo

profesional? *Conexion Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-talento-como-impulsar-tu-desarrollo-profesional>

Cruz, I. ((2007). *Antecedentes Históricos de la Evaluación del desempeño*

laboral. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral>

Curipaco, Y. ((2022). “Dotación de los Recursos Humanos y Desempeño

Laboral de los Trabajadores de la Red de Salud - Huancavelica, 2017”.

Libro grado de Maestro en Ciencias de la Salud. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/55cfd461-5303-4f84-9756-aaf68fcfe7e9/content>

Cursalab. ((2021). *6 factores claves que influyen en el desempeño laboral*.

Obtenido de <https://cursalab.io/blog/factores-influyen-desempeno-laboral/>

DLF. ((2016). [https://www.comminit.com/content/glosario-de-los-principales-](https://www.comminit.com/content/glosario-de-los-principales-t%C3%A9rminos-sobre-evaluaci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-basada)

[t%C3%A9rminos-sobre-evaluaci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-basada-](https://www.comminit.com/content/glosario-de-los-principales-t%C3%A9rminos-sobre-evaluaci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-basada)

en-resultados. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://talentoenred00.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/02/glosario_rrhh_dlf_2016.pdf

Espinoza, K. & Montalvo, J. ((2021). *“Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19”*. Libro grado de Maestro en Recursos Humanos y Gestion Organizacion. Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRHGO_TE_Espinoza_Montalvo_2021.pdf

Factorial. ((2023). ¿Cuáles son las etapas de evaluación del desempeño laboral? Obtenido de ¿Cuáles son las etapas de evaluación del desempeño laboral?: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno-laboral/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20d>.

Galan, D. ((2020). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*.

Galvis, F. ((2020). *ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL RECURSO HUMANO*. Obtenido de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna. ((2020). Normas y documentos. *GORE*. Obtenido de <https://www.gob.pe/regionhuancavelica-gsrc>

German, M. ((2010). *Metodología de la investigación científica en contabilidad*. Perú: *Visión Peruana*.

Germán-Pérez, D. ((2016). La evaluación del desempeño por resultados y su

impacto en la movilidad del escalafón. *XXI Congreso Internacional del CLAD*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclclefindmkaj / https://www2.congreso.go b.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/868B9446B3B1D0D2052580FA004F FE9C/\\$FILE/gerdona.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www2.congreso.go.b.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/868B9446B3B1D0D2052580FA004F_FE9C/$FILE/gerdona.pdf)

Gomez, D. ((2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos. *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>

González, A. ((2023). Roles de género, cuotas y sesgos inconscientes: retos y soluciones. *HR Business Partner*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2023/07/24/roles-de-genero-cuotas-y-sesgos-inconscientes-retos-y-soluciones-talento-femenino-diversidad>

Hernández, S. ((2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

Hurtado, J. ((2017). “*Planeación del Talento Humano y Competitividad de Atención de los Pacientes en el Centro Materno Infantil San José, Villa El Salvador- 2016*”. Libro de grado de Maestro en Salud Pública, de la Universidad Federico Villarreal. Lima. Obtenido de file:///C:/Users/ALFREDO/Downloads/UNFV_HURTADO_HERENCIA_ORGE_MAESTRIA_2018.pdf

Instituto Europeo de Posgrado. ((2019). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano?* España. Obtenido de <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>

- Licari, S. ((2022). Los 7 métodos de evaluación de desempeño laboral. *HobSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>
- Lin, Z. ((2022). 6 claves para la planificación estratégica de la fuerza laboral en tiempos difíciles. *Gasther*. Obtenido de <https://www.gartner.es/es/articulos/6-claves-para-la-planificacion-estrategica-de-la-fuerza-laboral-en-tiempos-dificiles>
- López, A. ((2022). “*Proceso de Admisión de Personal y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2020*”. Libro grado de Maestro en Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica. Obtenido de Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c0de8e33-b781-4c7b-a7b6-6486f03e8f6a/content>
- Mamatha, H. K. et al. ((2024). *Gestión de Recursos Humanos en Hospitales*. Obtenido de <https://saludbydiaz.com/2024/01/02/gestion-de-recursos-humanos-en-hospitales/>
- Matabanchoy-Tulcán et al. ((2019). “*Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador*”. *Ingeniera de la Salud de la Universidad Colombiana*. Colombia. Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3927>
- Medina-Vásquez et al. ((2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. *CEPAL*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec0f284f-db91-4c1c-9f6e-c14285fc2d83/content

Morillo, D. ((2018). *“La gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, análisis y propuesta actual”*. Libro para el grado de Maestro en Administración, de la Universidad Federico Villarreal. Lima. Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/2474/Morillo%20Rojas%20Daniel-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Network Contact. ((2005). *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*. Obtenido de <https://www.comminit.com/content/glosario-de-los-principales-t%C3%A9rminos-sobre-evaluaci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-basada-en-resultados>

Peña, E. ((2019). *“Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano”*. Universidad Santo Tomas. Bucaramanga - Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/ALFREDO/Downloads/Dialnet-MemoriasDelIII Congreso Internacional En Administracio-746049.pdf>

Pérez, J. ((2023). Siete Fundamentos de la Gestión del Desempeño. *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/siete-fundamentos-de-la-gesti%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-p%C3%A9rez-mendieta/>

Posgrado, I. E. ((2023). ¿Qué es la Gestión del Talento Humano? Obtenido de [¿Qué es la Gestión del Talento Humano?: https://www.iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/](https://www.iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/).

- QuestionPro. ((2023). Importancia del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización. *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html#:~:text=Recursos%20Humanos%20se%20encarga%20precisamente-buen%20funcionamiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Robb, B. ((2022). Características de las personas extraordinarias. *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/es/estilo-de-vida/caracteristicas-de-las-personas-extraordinarias/426336>
- Ruiz, L. ((2020). Elton Mayo: biografía de este psicólogo de las organizaciones. *Psicología y Mente*, 10. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/biografias/elton-mayo>
- Smowl Tech. ((2023). Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño. *Smowl Tech*. Obtenido de <https://smowl.net/es/blog/ventajas-y-desventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Sulbarán, I. ((2023). ¿Por qué es importante la Administración de Recursos Humanos? *Tiffin University*. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/blog/importancia-de-la-administracion-de-recursos-humanos#:~:text=La%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20es%20la%20responsable%20de%20la,y%20%C3%A9xito%20de%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa>.
- The Decision Lab. ((2024). División del trabajo - La especialización del trabajo como clave de la riqueza. *The Decision Lab*. Obtenido de

<https://thedecisionlab.com/es/thinkers/economics/adam-smith>

Thorsten, K. ((2024). El impacto del Nearshoring en México y la importancia de los Talentos Directivos en la era actual. *Cluster Industrial*. Obtenido de <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/7454/el-impacto-del-nearshoring-en-mexico-y-la-importancia-de-los-talentos-directivos-en-la-era-actual>

Vaca-Zambrano, et al. ((2024). *Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí*. doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457

Valderrama, S. ((2013). Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica Cualitativa, Cuantitativa y Mixta. *San Marcos*. Obtenido de http://www.editorialsanmarcos.com/index.php?id_product=211&controller=product

Vargas, T. ((2021). La gestión del talento humano según Chiavenato. *Tramit App*. Obtenido de <https://www.tramitapp.com/blog/la-gestion-del-talento-humano-segun-chiavenato/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20la%20gesti%C3%B3n,los%20empleados%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.

Zayas, I. ((2020). *“La Gestión del Talento Humano”*. *Universidad Politécnica del Valle del Évora*. México. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.cagi.org.mx%2Findex.php%2FCAGI%2Farticle%2Fview%2F208%2F413&psig=AOvVaw07k3KY3ITO1m7eon2aq0Tj&ust=1722121012731000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwjgqvrq5sWHAXUAAAAHQAAAAQBA>

VIII. ANEXOS

8.1. Cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE CASTROVIRREYNA, 2023

Cuestionario sobre Gestión de Talento Humano

Estimado (a) la presente encuesta se realiza para un proyecto de investigación con propósitos académicos. Su participación es voluntaria, el que consiste en leer detenidamente las preguntas y responder con la mayor presión posible, habrá confidencialidad en la encuesta y los datos serán utilizados para fines del estudio.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Selección de Personal		1	2	3	4	5
1.	¿Proceso en el que lo gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado?					
2.	¿Es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa?					
3.	¿Es un individuo contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte del empleador?					
4.	¿La persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?					

Desarrollo Personal		1	2	3	4	5
5.	¿Análisis interno y profundo que le permite a cada individuo definir planes de acción sobre su vida?					
6.	¿Tomar acciones para que lo planeado se lleve a cabo y evaluar constantemente los resultados obtenidos?					
7.	¿Proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas formas de pensamiento para desarrollar nuevos comportamientos?					
8.	¿Mejoramiento de la conducta y de los principios que le permiten a un ser humano ser mejor persona cada día?					
Proceso de Medición de Desempeño		1	2	3	4	5
9.	¿Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas?					
10.	¿Recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado?					
11.	¿Describir de manera específica y acotada la actuación que se espera de los empleados?					
12.	¿Calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización?					

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE CASTROVIRREYNA, 2023

Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño Laboral

Estimado (a) la presente encuesta se realiza para un proyecto de investigación con propósitos académicos. Su participación es voluntaria, el que consiste en leer detenidamente las preguntas y responder con la mayor presión posible, habrá confidencialidad en la encuesta y los datos serán utilizados para fines del estudio.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Rendimiento		1	2	3	4	5
1.	¿Producción que puede generarse con la utilización de una cantidad dada de trabajo?					
2.	¿La productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB)?					
3.	¿Función velar por el cumplimiento de las leyes y normativas a la cual esta se encuentra sujeta?					
4.	¿Función independiente que identifica, asesora, alerta monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras?					

Productividad		1	2	3	4	5
5.	¿Define cuántos productos o servicios se han llegado a producir?					
6.	¿Recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado?					
7.	¿Se realizan para que la empresa sea eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos?					
8.	¿Se valora como un indicador de volumen de trabajo, tareas exitosas músculo operativo?					
Competencias Laborales		1	2	3	4	5
9.	¿Tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo?					
10.	¿Unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes?					
11.	¿Permiten al trabajador relacionarse con los demás, tales como la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas?					
12.	¿Liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza?					

8.2. Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE CASTROVIRREYNA, 2023

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e Indicadores	Estrategia Metodológica
<p>Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>✓ ¿Qué relación existe entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?</p> <p>✓ ¿Qué relación existe entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?</p> <p>✓ ¿Qué relación existe entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación existente entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>✓ Determinar la relación existente entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>✓ Determinar la relación existente entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>✓ Determinar la relación existente entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>✓ Existe una relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>✓ Existe una relación entre el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p> <p>✓ Existe una relación entre el proceso de medición de desempeño y la evaluación del desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna, 2023.</p>	<p>V.I.:</p> <p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Selección de personal</p> <p>✓ Desarrollo profesional</p> <p>✓ Proceso de medición de desempeño</p> <p>V.D.:</p> <p>Evaluación del Desempeño Laboral</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Rendimiento</p> <p>✓ Productividad</p> <p>✓ Competencias Laborales</p>	<p>Tipo: Aplicada – Cuantitativa.</p> <p>Nivel: Descriptiva – correlacional</p> <p>Diseño: No experimental – correlacional</p> <p>Población: 31 colaboradores</p> <p>Muestra: 31 colaboradores – no probabilística por conveniencia.</p> <p>Técnicas de recolección de información:</p> <p>✓ Encuesta</p> <p>✓ Análisis documental</p> <p>Instrumento de recolección de información</p> <p>✓ Cuestionario</p> <p>✓ Revisión de documentos</p> <p>Técnicas de análisis e interpretación de resultados</p> <p>✓ Organización y codificación</p> <p>✓ Tabulación de datos.</p> <p>✓ Estadística descriptiva</p> <p>✓ Chi cuadrado de Pearson</p>



JUICIO DE EXPERTOS CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Dr.....

HACE CONSTAR:

Que, el Instrumento utilizado para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE CASTROVIRREYNA, 2023”

Elaborado por el Bachiller: CINTHIA LUZ TUTAYA CHILQUILLO; aspirante al Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se planean en la Investigación

Atentamente.

.....
DNI:

Ica,de.....del



Anexo: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES:
- I.1 Apellidos y Nombres del Experto
- I.2 Grado Académico:
- I.3 Cargo e Institución donde labora:
- I.4 Título de la Investigación:
- I.5 Autor del Instrumento:
- I.6 Licenciatura / Maestría / Doctorado:
- I.7 Nombre del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					
2.OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas expresables					
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al alcance de ciencia y tecnología					
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					
5. SUFICIENCIA	comprende los aspectos de cantidad y calidad					
6. INTENCIONALIDA	Adecuado para valorar aspectos del estudio					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspecto Teóricos-Científicos y del tema de estudio					
8. COHERENCIA	entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINION DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha:

Posfirma
DNI

Análisis de Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	24

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta1	81,7419	116,865	,417	,952
Pregunta2	82,2903	124,013	,160	,961
Pregunta3	80,7742	119,381	,481	,950
Pregunta4	81,9355	114,662	,413	,953
Pregunta5	80,8065	118,761	,504	,949
Pregunta6	80,8710	119,916	,425	,951
Pregunta7	80,9677	122,632	,342	,954
Pregunta8	81,2258	118,714	,360	,954
Pregunta9	80,5484	117,856	,489	,949
Pregunta10	80,9032	118,290	,481	,949
Pregunta11	81,6452	118,637	,522	,949
Pregunta12	80,5161	124,058	,348	,954
Pregunta13	81,6452	113,170	,632	,943
Pregunta14	81,6129	117,712	,409	,952
Pregunta15	80,4516	118,789	,575	,948
Pregunta16	80,5484	115,456	,664	,944
Pregunta17	81,3226	122,292	,292	,955
Pregunta18	81,3548	124,237	,160	,961
Pregunta19	80,5484	115,189	,679	,943
Pregunta20	81,6129	125,245	,158	,959
Pregunta21	81,3871	121,245	,390	,953
Pregunta22	80,5806	114,852	,623	,944
Pregunta23	81,4839	116,925	,424	,952
Pregunta24	81,5484	123,923	,206	,958