



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO CESCA, SAN JUAN DE  
MIRAFLORES - 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

MARIA DEL CARMEN ROJAS ROJAS

**ASESOR**

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres por ser la razón que me impulsa a seguir día a día creciendo personal y profesionalmente, a Dios por permitirme lograr mi carrera a través de mi vida y también a todos los que de alguna manera me apoyaron en este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, que siempre confió en mí desde el primer día que comencé la carrera impulsándome y apoyándome en cualquier circunstancia de mi carrera.

Agradezco de todo corazón a mi madre María quien siempre estuvo pendiente de mí, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante, preocupándose y apoyándome en todo momento en cada día de la universidad en estos 5 años, te doy las gracias infinitas madre.

A mi papá Fernando, quien es mi gran ejemplo a seguir y que nunca me faltaron sus consejos y su gran aliento por continuar trabajando para mi futuro.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Realidad problemática. ....	14
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3. Objetivos de la investigación.....	19
1.4. Limitaciones de la investigación.....	19

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de estudios .....	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	32
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	40

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de investigación .....	49
3.2 Población y muestra.....	50
3.3 Hipótesis .....	51
3.4 Variables – operacionalización.....	52
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	54
3.6 Análisis estadísticos e interpretación de datos.....	59

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

4.1 Análisis de fiabilidad de las variables.....	65
4.2. Resultados Descriptivos de las variables .....	67
4.3 Contraste de hipótesis .....	78

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones.....	83
5.2	Conclusiones.....	84
5.3	Recomendaciones .....	85

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos.....	53
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral .....	53
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario gestión de recursos humanos.....	65
Tabla 4	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de gestión de recursos humanos.....	65
Tabla 5	Resultado de la validación del cuestionario desempeño laboral.	66
Tabla 6	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de desempeño laboral.....	66
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de gestión de recursos humanos.....	67
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de selección de personal.....	68
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el clima laboral.....	69
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según la comunicación organizacional.....	70
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de desempeño laboral.....	71
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de motivación.....	72
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de capacitación.....	73
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de satisfacción laboral.....	74
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes de los clientes según su percepción de la gestión de recursos humanos y desempeño laboral.....	75
Tabla 16	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	76

Tabla 17	Correlación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral.....	77
Tabla 18	Correlaciones entre selección de personal y desempeño laboral.....	78
Tabla 19	Correlaciones entre clima y desempeño laboral.....	79
Tabla 20	Correlaciones entre comunicación organizacional y desempeño laboral.....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diseño de investigación.....	50
Figura 2	Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable gestión de recursos humanos.....	67
Figura 3	Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la selección de personal.....	68
Figura 4	Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de clima laboral.....	69
Figura 5	Distribución porcentual de los colaboradores según la comunicación organizacional.....	70
Figura 6	Distribución porcentual de los colaboradores según el desempeño laboral.....	71
Figura 7	Distribución porcentual de los colaboradores según la motivación.....	72
Figura 8	Distribución porcentual de los colaboradores según la motivación.....	73
Figura 9	Distribución porcentual de los colaboradores según la satisfacción laboral.....	74
Figura 10	Distribución porcentual de los colaboradores según percepción sobre el nivel de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.....	75



# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO CESCA, SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2018

MARIA DEL CARMEN ROJAS ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERU

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue establecer la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la población de los colaboradores del Instituto Superior Cesca. En relación a la metodología aplicada en el desarrollo de la tesis, se utilizó un diseño descriptivo correlacional con una población de 40 colaboradores del Instituto Cesca a quienes se les aplicó dos instrumentos de medición, siendo esto el test de gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Dichos instrumentos fueron sometidos rígidamente a criterios de validez y confiabilidad, que nos permitieron obtener y analizar datos provenientes de la población. Los resultados obtenidos en la investigación mostraron un estadístico Pearson, con un nivel de significancia de ( $p= 0.000 < 0.05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, donde la gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Asimismo, para el pre – test el Alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.866 reflejando un alto grado de fiabilidad en la muestra realizada. Los análisis estadísticos tanto descriptivos como inferenciales efectuados permitieron concluir que las variables de estudio están correlacionadas significativamente, así como parte de sus dimensiones.

**Palabras clave:** Recursos humanos, desempeño laboral, comunicación organizacional.

# MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND LABOR PERFORMANCE IN THE WORKERS OF THE CESCA INSTITUTE, SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018

MARIA DEL CARMEN ROJAS ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERU

## ABSTRACT

The main objective of this study was to establish the relationship between human resource management and job performance in the population of employees of the Instituto Superior Cesca. In relation to the methodology applied in the development of the thesis, a correlational descriptive design was used with a population of 40 Instituto Cesca administrative staff, to whom two measurement instruments were applied, this being the human resources management and labor performance. These instruments were rigidly subjected to criteria of validity and reliability, which allowed us to obtain and analyze data from the population. The results obtained in the investigation showed a Pearson statistic, with a level of significance of ( $p = 0.000 < 0.05$ ), therefore, the alternative hypothesis is accepted, where human resource management is significantly related to job performance. Likewise, for the pre - test, the Alfa de Cronbach showed a result of 0.866 reflecting a high degree of reliability in the sample made. The statistical analyzes, both descriptive and inferential, made it possible to conclude that the study variables are significantly correlated, as well as part of their dimensions.

**Keywords:** Human resources, work performance, motivation, organizational communication

## INTRODUCCIÓN

En la tesis titulada “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018”, la situación problemática del estudio es la relación que guarda el tener una buena gestión de recursos humanos para promover el desempeño laboral eficiente de los colaboradores del Instituto Cesca, ya que hoy en día el recurso humano es pieza fundamental en una organización.

El problema general es ¿De qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018?

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018.

Así mismo la hipótesis alterna fue que: Existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018.

El desarrollo integral de la investigación consta de cinco capítulos, los cuáles de describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico donde se aborda: antecedentes de estudio, bases teóricas y científicas de ambas variables y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se aborda el método de estudio que involucra: el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis de la investigación, la operacionalización de variables, métodos y técnicas de investigación, descripción de

los instrumentos utilizados, y análisis estadísticos e interpretación de datos de la investigación.

El capítulo IV, se demuestran los resultados que involucran: el procesamiento y análisis de datos, así como también el contraste de las hipótesis.

El capítulo IV, se dio a conocer los las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han sido el principal soporte para el desarrollo de la investigación, así como también la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

En un mundo globalizado, como el de hoy, existen miles de empresas y organizaciones, conformadas por personas, quienes son pieza fundamental para el éxito empresarial, puesto que nos proveen de sus conocimientos, tiempo, habilidades y sobre todo dan vida, impulso, creatividad y racionalidad a las empresas; sin embargo aún existen ejecutivos tradicionales, que solo ponen énfasis en temas como economía, política, competencia, resultados, ventas, producción, utilidades, entre otras y no se ocupan en su equipo de trabajo.

Aon Hewitt empresa dedicada a brindar soluciones de recursos humanos, realizó un informe en el que afirma que: El 62% de los empleados a nivel mundial se siente comprometido con su empresa y en Colombia, el nivel de compromiso de los trabajadores se encuentra en un 68%, esto debido a que las empresas no ofrecen a menudo oportunidades de línea de carrera, capacitación, motivación; además algunas empresas solamente se enfocan en el salario, y no en reconocer el trabajo del empleado.

Probablemente en dicho país los gerentes aun no detectan el grado de importancia de los clientes internos, y las terribles consecuencias que producirán en caso de no atender sus “principales motivaciones” o condiciones laborales; recordemos que ello tiene que ver mucho con su compromiso y desempeño laboral.

El rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores es de vital importancia, y Alles (2006) menciona que “para retener al personal clave y desvincular a los malos empleados, la mejor herramienta de la cual dispone es la evaluación y revisión del desempeño” (p. 222).

Los directivos actualmente desempeñan diversas funciones, por lo cual deben utilizar diversas técnicas, estrategias y/o habilidades como el empowerment (delegar poder), para alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo, un aspecto fundamental es el tema económico, ello justifica su

posición y/o autoridad ante el Directorio. Muchos administradores puedan reflejar grandes resultados en cuanto al clima organizacional, pero sino muestran resultados positivos en la economía, fracasan como ejecutivos.

El administrador profesionalmente está capacitado para interactuar con diversas disciplinas como lo son: contabilidad, derecho, psicología, sociología, economía, entre otras, siendo estas necesarias para la toma de buenas decisiones responsablemente; ya que cualquier efecto que produzca la alternativa aprobada, será atribuido al más alto mando de la empresa.

La responsabilidad de un administrador es clave para lograr los objetivos propuestos; él no es el ejecutor de los trabajos y/o tareas (operativos), pero es responsable del trabajo realizado por los subordinados; la habilidad de un buen administrador es contratar a personas idóneas para el puesto que se solicite en un determinado momento.

Gestión (2014) realizo una entrevista a Jenny Beingolea coach del centro de innovación y desarrollo emprendedor de PUCP, citó un ejemplo:

Los empresarios japoneses asumen la culpa cuando un trabajador no rinde en sus compañías, porque saben que la decisión de contratar a tal persona fue suya. Así, esta mala decisión es producto de un mal diseño de perfil, pero sea cual fuera el caso, ellos analizan y resaltan el hecho de que el despido podría ocasionar efectos negativos en el colaborador, (como dejar de pagar deudas o no conseguir trabajo en otros lugares). (párr. 7)

Los japoneses analizan otras habilidades del colaborador para derivarlo a otro puesto dentro de la compañía, con el fin de evitar su despido, por lo tanto, el administrador debe estar pendiente y alerta ante la aproximación de un cambio en el comportamiento del personal, reflejado en la productividad o rendimiento laboral; al momento de detectar uno, se debe tomar acciones inmediatas y no dejar que un posible problema tome fuerza. Por otro lado:

En nuestra cultura, las empresas [peruanas] suelen despedir a un colaborador si es que no se acopla a las necesidades de la compañía, es decir, optan por la vía más fácil. Sin embargo, no todos los gerentes se dan cuenta de que la responsabilidad radica en las mismas empresas. (Gestión, 2014, párr. 1)

Por lo tanto, si una empresa quiere avanzar debe buscar a una persona proactiva que calce con las necesidades de la empresa. Como se mencionó anteriormente la responsabilidad también es de la empresa por no contratar a una persona experta en el área de recursos humanos, o un psicólogo o alguna persona especializada en que las habilidades de un trabajador se exploten al cien por ciento.

Un estudio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) menciona que, “los ejecutivos en el Perú todavía deben acercarse más a sus equipos y ser más cautelosos”. Esto se refiere a que debemos tomar decisiones responsablemente y sin tomar demasiados riesgos; por otro lado, aplicar empowerment en las diferentes áreas para que de esta manera los trabajadores tengan autonomía y puedan desempeñarse mejor.

Según Guillermo Quiroga, entrevistado por El Comercio (2014) en un escenario de internacionalización, donde las empresas peruanas y sus profesionales van a salir y el extranjero va seguir llegando, el director de posgrado de la UPC, remarca que los gerentes locales tienen que ganar en asertividad, ese punto medio que hay entre tener don de mando y saber escuchar al resto, para estar al nivel de los ejecutivos más capaces del mundo.

El Instituto Cesca tiene más de 38 años al servicio del cliente y con esa larga trayectoria se ha podido expandir a diferentes distritos contando con 9 locales a nivel nacional.



Cesca como centro de estudios de nivel superior es reconocido a través de recomendaciones boca a boca o familiares, ya que hoy en día no cuenta con mucha publicidad.

Hoy en día la empresa cuenta con un grupo de trabajadores que no se sienten muy cómodos en su lugar de trabajo y es por ello que se realizará esta investigación. Lo que se quiere lograr, es contribuir a la empresa a través de recomendaciones lo que se debe implementar al momento de gestionar es decir describir mediante datos estadísticos lo que los trabajadores perciben de su entorno laboral y tomarlo como referencia para realizar ciertos cambios; con ello se obtendrá una mayor gestión de recursos humanos y a su vez un mejor desempeño.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿De qué manera se relaciona la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018?

### **Problemas específicos**

¿De qué manera se relaciona la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018?

¿De qué manera se relaciona el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018?

¿De qué manera se relaciona la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018?

## 1.2. Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación se hace con el motivo de aportar al conocimiento existente en el tema de gestión de recursos humanos y desempeño laboral y los resultados de esta investigación será una contribución para mejorar las organizaciones que no aportan este método muy efectivo para que su organización crezca.

La presente información se realizará para identificar soluciones a los problemas vistos en la gestión de recursos humanos y desempeño laboral; este es un problema que muchos no solucionan y no les dan la importancia debida dado que no tienen idea de donde radica, por lo tanto, plantear medidas de solución en cuanto a sus recursos humanos es primordial y beneficioso tanto para la sociedad como para las empresas.

**Aporte teórico:** En la presente investigación presentará una propuesta teórica, basada en teorías actuales y en relación con los datos obtenido de los resultados, así mismo se sustentará la relación de gestión de recursos humanos y desempeño laboral fundado por las bases teóricas de Bohlander y Snell (2008), Chiavenato (2011), Alles (2008).

**Aporte práctico:** Con la investigación se podrá obtener alternativas de solución para los inconvenientes que existan en las variables

**Aporte metodológico:** El investigador elaborara dos instrumentos de recolección de datos uno para la gestión de recursos humanos y otra para la variable de desempeño laboral, dichos instrumentos serán sometidos a la validación por criterio de jueces y al estadístico alpha de crombach para la confiabilidad, por ende, permitirá determinar la relación que existe entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018.

#### **Objetivos específicos**

Identificar la relación entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018.

Identificar la relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

Identificar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

#### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas.

### **Limitación teórica**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

### **Limitación institucional**

Ingreso restringido a centro de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

### **Limitación temporal**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario diferente al horario del investigador.

### **Limitación económica**

El limitado financiamiento económico para la adquisición de material bibliográfico y hemerográfica actualizado.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes de estudios

### Internacionales

Martínez (2016) en su tesis titulada “La motivación en el desempeño laboral de la Empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha” como presentación para la obtención del título de Psicólogo Industrial, donde su principal objetivo fue determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral en la Empresa Celsius Ecuador, en cuanto a la metodología el tipo de diseño es exploratoria, descriptiva y correlacional, desarrollada en una muestra conformada por 88 trabajadores que se dividen entre el área administrativa, operarios y ventas. Las conclusiones fueron las siguientes:

Se concluye que para mantener una igualdad entre el “esfuerzo y desempeño” las empresas deben capacitar a sus trabajadores y definir correctamente sus funciones dentro de cada puesto de trabajo, con el objetivo de no causar sobrecarga de esfuerzos y generar un desempeño laboral eficiente entregando beneficios tanto a la empresa como a su talento humano.

Con respecto a la relación desempeño y recompensa se concluye que el reconocimiento es un componente sumamente motivador para los empleados; el recibir un elogio, una palabra de aliento que demuestra que su trabajo es valorado, hace que aumente en los colaboradores el sentido de pertenencia con la organización y mejora el trabajo en equipo.

Massaro (2015) en su tesis Dirección estratégica de Recursos Humanos y desempeño laboral, para obtener el grado de la magister en Recursos humanos. En la Universidad de Buenos Aires. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la importancia de gestión de desempeño en su aumento de la contribución con la empresa. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo.

Las conclusiones fueron:

Los entrevistados que fueron entre 20 empleados y colaboradores, la mayoría de las personas se encontraban motivadas para seguir con sus labores diarias en la empresa, lo que se pudo notar es que a ellos en primer lugar solo les interesaba como motivación personal la posición que tenían en la empresa y en segundo lugar la remuneración y los incentivos como retribución por su trabajo.

Otra conclusión fue que a raíz del material de las entrevistas, estaba relacionada con la importancia otorgada por los líderes IT y del área comercial a la retención de talentos, en las que pude inferir que la mayoría de los entrevistados preferían retener el personal clave trabajando dentro de la empresa, por razones algunas vinculadas al impacto en el servicio otorgado a los clientes en caso que dicho personal faltara y otras razones que argumentaban, estaban relacionadas con el incentivo al desarrollo profesional en materia de certificaciones, a raíz de las cuales era importante contar con un personal altamente calificado. Pude concluir entonces que mi hipótesis primaria alternativa, se había comprobado en su contenido, a partir del material de las entrevistas de campo.

Buenaño (2014) en su tesis “El desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la Empresa Visprin Cia. Ltda. de la Ciudad de Ambato.”, para optar el título de Ingeniero de Empresas, cuyo objetivo fue estudiar el desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato desarrollada en una muestra conformada por 97 trabajadores que se encontraban en el área directiva, administrativa y operativa, con un diseño de Investigación descriptivo y explorativo, concluye lo siguiente:

Los principales métodos empleados para desarrollar competencias son: la capacitación, las tutorías a manera de supervisión y el entrenamiento en el puesto de trabajo. La mayor parte de trabajadores consideran de vital importancia el desarrollo de competencias laborales, para mejorar el

desempeño en su puesto de trabajo, aplicar competencias es de mucho interés para la empresa desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.

Navarro (2012) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Tesis para optar el título de psicología industrial) el objetivo de la investigación fue determinar los indicadores que puedan hacer sentir a un colaborador satisfecho en su centro de labores y así generar mayor productividad, en cuanto a la metodología el tipo de diseño es correlacional descriptivo donde la muestra está conformada por 20 colaboradores.

Según la investigación que realizo nos dice que los empleados se sienten satisfechos por el entorno de su trabajo, clima laboral y por tener las herramientas necesarias para realizar sus funciones así mismo con los beneficios que les corresponde por ser colaborador.

Con la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.

Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con la empresa con las funciones que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.



Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

Broggi (2010) Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración (Tesis para obtener su grado de magister en Administración de negocios). El objetivo general de la investigación fue reconocer la importancia del recurso humano hoy en día ya que con los avances tecnológicos nos dan motivos para implementarlos en las áreas, métodos donde se necesite ayuda para poder reforzarlos y seguir trabajando. Con respecto a la metodología el tipo de diseño es cualitativa.

Recursos humanos está logrando cada día un papel más importante en el crecimiento de las organizaciones. Hoy en día, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

El tablero de comando enfocado al área de Recursos Humanos les permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

Con respecto a los objetivos planteados, “Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.”, se llega a las siguientes conclusiones:

Así mismo se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

## **Nacionales**

De la Cruz (2016) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la Provincia de Huancavelica – 2015”. (Tesis para su título de licenciatura) donde su principal objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transaccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Y tuvo como conclusión.

En la investigación se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=71\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0$

Oscoco (2015) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014” para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, donde su objetivo principal fue determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014 . En cuanto a la metodología el tipo de diseño de la investigación es no

experimental, transaccional, correlacional, descriptiva con una muestra conformada por 35 trabajadores diferentes unidades, gerencias, y subgerencias., cuyo objetivo concluye lo siguiente:

La gestión del talento humano se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

La planificación del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Guillen (2016) en su tesis titulada “Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa SIC Lideres en Servicios – Independencia-2015” (Tesis para su maestría en talento humano) donde su principal objetivo fue determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa Sic Lideres en Servicios; empresa contratada por la Compañía Movistar para atender los procesos de postventa de sus clientes. El estudio de tipo básica y de campo un nivel correlacional, se realizó mediante una metodología cuantitativa a un nivel correlacional, en una población de trabajadores de la empresa SIC Líderes en Servicios, por ser una población de 45 colaboradores la investigación será realizada con todos sus trabajadores. Y tuvo como conclusión.

Luego de haber realizado la contrastación de las hipótesis se puede concluir que existe una alta correlación positiva de 0.752 y una significancia de (0.000, menor a 0.05); entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral en la empresa SIC Lideres en Servicios – Independencia - 2015.

Bazán (2017) en su tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano, para brindar un mejor servicio en el Hospital Belén”, en la Ciudad de Lambayeque. (Tesis de pre grado) donde su principal objetivo fue

elaborar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad de servicio en el Hospital Belén de Lambayeque, la metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental, realizó la investigación y tuvo como conclusión:

La base principal para la selección de personal es la entrevista y como el factor principal de ingreso a la empresa, también se pudo encontrar que Recursos Humanos no ha implementado proceso alguno para la elección de aspirantes a los puestos de trabajos. El trabajo se refiere al “proceso de selección de personal” que se relaciona con el proyecto de tesis.

Las características de la gestión del talento humano que presenta el Hospital Belén de Lambayeque son las siguientes: el personal de la institución manifiesta que el puesto que ocupa está de acuerdo a su nivel de preparación, por lo cual el proceso de selección de personas es el adecuado, pudiéndose mejorar a través de un modelo de selección por competencias más riguroso.

Los factores que afectan la calidad de servicio en el Hospital Belén de Lambayeque son los siguientes: los procesos de atención al usuario, la empatía del personal de atención al cliente y la fiabilidad en relación a la información brindada por el personal de atención al cliente.

Arroyo (2015) en su tesis titulada la gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la Empresa Compartamos Financiera, sucursal de Trujillo, para obtener el grado de licenciada en administración, cuyo principal objetivo es determinar la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal de empresa compartamos financiera en cuanto a la metodología el tipo de diseño es descriptivo transaccional – estadístico , del tipo correlacional causal , donde la muestra está conformada por 15 trabajadores de la empresa, de las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Se concluye que existe una relación inversa entre la gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal; ya que, a mayores esfuerzos por

optimizar una adecuada gestión de recursos dentro de la empresa, menor rotación de personal se va a presentar.

La gestión de recursos humanos afecta de manera positiva la minimización de rotación de personal ya que brinda las herramientas necesarias para generar compromiso y estabilidad de los trabajadores con la organización.

Carrillo (2007) en su tesis Desempeño Laboral: “Factores Socioeconómicos que Influyen en la Calidad de Atención, Departamento de Emergencia- Hospital Regional Cajamarca” para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de Administración. El objetivo de esta investigación fue conocer el desempeño que realiza el personal asistencial el cual se da por sus impulsos motivacionales dirigidos hacia el logro y a la competencia, donde su metodología utilizada el tipo de diseño es correlacional y su muestra está conformada por 30 clientes. Las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

La capacitación es un factor muy importante para el desempeño, y para la calidad de atención que pueda brindar los colaboradores.

La remuneración que percibe el personal asistencial, no es un factor importante que determina su desempeño, descartándose la Teoría de las Expectativas y la de Herzberg, en el sentido de que el dinero es lo primordial para un empleado. Los factores socioeconómicos que determinan el desempeño del personal asistencial del departamento de Emergencia son: la capacitación, la vocación y las relaciones interpersonales, influyendo directamente en su calidad de atención.

Bedoya (2005) La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas (Tesis para lograr el post grado en administración). El objetivo general de esta investigación fue sobre la evaluación de desempeño de los recursos humanos en las empresas competitivas de acuerdo a su actividad y su contribución diaria para alcanzar los objetivos y tuvo como conclusiones lo siguiente:

Los cambios y modificaciones que surgen dentro de la evaluación de desempeño por las nuevas exigencias en el mercado competitivo deben ser adaptados a ellos. Los nuevos grandes enfoques que se han encontrado en los análisis de prácticas empresariales y en el cambio de recursos humanos nos pide que la gestión de la evaluación de su desempeño especialmente sea en tres dimensiones como economía, social y tecnológica.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RR. HH y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

Acevedo (2012) Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias Laborales para una Empresa de Transporte Pesado (tesis para optar su licenciatura en administración). Una de las conclusiones de esta investigación fue que el proceso de reclutamiento es empírico, aun la organización no tiene los instrumentos para la toma de decisiones al momento de contratar a personas, y menos con una base de datos de aspirantes. Se debe implementar el reclutamiento y selección de personal para descartar la admisión de personas que no llenan las expectativas de la empresa. Así mismo implementar los perfiles de puestos como una guía para reclutar y seleccionar personal, y de esta manera tener los requisitos del puesto y de la persona a ocuparlo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Domínguez (2013) Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la Ciudad de Piura tesis para optar el grado de magister e gerencia social cuyo objetivo determinar el grado de incidencia de las estrategias de capacitación, la selección de ecaPs y el currículo del programa

pro joven, en cuanto a la metodología es descriptivo con una muestra de 30 jóvenes beneficiados del programa. Esta investigación tuvo como conclusión:

La falta de proceso de adaptación para que los jóvenes puedan insertarse al mundo laboral de manera normal y así conseguir trabajos donde puedan desarrollarse más ya que la mayoría de ellos solo tuvieron estudios técnicos. El trabajo se refiere a la Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil que se relaciona con el proyecto de tesis.

Basados en la Teoría del capital humano, se puede afirmar que la capacitación proporciona un conjunto de habilidades necesarias para la producción de bienes y servicios y logra aumentar la productividad y, por ende, los ingresos de los individuos. Basado en este argumento se puede concluir que:

Según los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, beneficiarios y docentes se concluye que las ECAPs solo han cumplido satisfactoriamente con las exigencias del Programa en: Docentes calificados, infraestructura, espacios de laboratorios y talleres de práctica, sin embargo existe deficiencia en la capacidad de gestión de los directivos para las gestiones de inserción laboral, en los equipos y maquinarias e insumos; que no ha permitido realizar una eficiente y eficaz capacitación.

No se cuenta con un proceso de adaptación para que los jóvenes puedan trabajar al momento de ser insertados al mercado laboral bajo presión, y se adecuen al sistema laboral que requiere la ocupación o el puesto de trabajo. Solamente se desarrolla un taller de formación integral durante la fase técnica.

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

### **2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

#### **2.2.1 Bases teóricas de la gestión de recursos humanos**

##### **Definiciones de recursos humanos**

“Los recursos humanos son un capital humano intangible por el cual no se pueden administrar igual que a los puestos de trabajo o productos” (Bohlander y Snell, 2008, p. 232).

Bohlander y Snell (2008) afirman:

Que es necesario conocer a los recursos humanos como su comportamiento, sus necesidades, sus molestias, etc. para poder reforzar esos puntos y pueda ser un personal reforzado y motivado para sus labores día a día.

Es el proceso de gestión de recursos humanos donde implicara que las personas exploten sus capacidades para poder impulsar el desempeño de la organización sea económico, tecnológico y /o activos. Las organizaciones exitosas se dedican a buscar diferentes tipos de personas para que en conjunto puedan lograr un solo objetivo. (p. 142)

##### **Gestión de recursos humanos**

Chiavenato (2014) nos dice:

La gestión de recursos humanos lo define como al manejo de personas y organizaciones Estos dos elementos se relacionan entre sí, ya que una depende de la otra, con la finalidad de poder alcanzar las metas a nivel personal y organizacional. La gestión



de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al manejo de las personas o los recursos humanos. Estos comprenden el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (p. 109)

Rodriguez (2013) comprende que la gestión de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/ contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados.

### **Importancia de recursos humanos**

Chiavenato (2007) nos menciona:

Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente, con ello; provocó que el conservadurismo y la preservación de status quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en la manera de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. (p. 68)

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

Werther y Davis (2014) nos afirman:

Los objetivos de la administración del capital humano no solo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa,

sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento, y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituye la presente obra. (p. 6)

### Objetivos corporativos

La administración del recurso humano pretende, como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del recurso humano y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

### Objetivos funcionales

Mantener la contribución del departamento de recurso humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la gestión del talento no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recurso humano y el total del personal a su cargo.

### Objetivos sociales

El departamento de recurso humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización.

## Objetivos personales

El departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa.

## Selección de personal

“Es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”. (Chiavenato, 2002, p. 84).

## Preparación y selección

Werther y Davis (2014) concluyeron que:

Para ser eficiente la administración del recurso humano debe contar con una adecuada base de información. Cuando carece de ella los integrantes del departamento enfrentan ciertas limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre el capital humano el administrador de área recopila datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades futuras del personal.

Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseñar los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. (p. 16)

## **Desarrollo y evaluación**

Una vez contratados, los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben el entrenamiento necesario para ser productivos. También por medio de una base de datos se trata de cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados generan una fuerza de trabajo más eficaz.

## **Compensaciones y protección**

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos cumplen una función importante. En los casos en que las compensaciones son insuficientes es probable que la firma sufra una alta tasa de rotación de personal.

## **Relación con el personal y evaluación**

Para mantener una fuerza de trabajo eficaz se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción de personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por

esta razón se someten a auditorias periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización. (p.20).

## **Reclutamiento**

Chiavenato (2000) dice que: “Se encontró que en el mercado de recursos es un lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir” (p. 76).

Según Chiavenato (2000) Los medios de reclutamiento son:

### **Reclutamiento interno**

Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.

### **Reclutamiento externo**

Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

### **Reclutamiento mixto**

Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo. (p. 78)

## **Clima laboral**

Ivancevich (2006) señala que:

El clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia. (p. 76).

Luthans (2008) nos dice que:

Determina que el clima organizacional positivo es el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual. (p. 34).

## **Comunicación organizacional**

Ruiz (2013) afirma que:

La comunicación eficaz hace referencia a la capacidad que debe poseer todo gerente para generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes y realicen las órdenes, demandas o sugerencias conforme lo solicitado. (p. 114)

“Define a la comunicación como una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales” (Bonifaz, 2012, p. 29).

“Define a la comunicación como un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos a través del cual se comparten significados: incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (Madrigal, 2009, p. 56).

### **Tipos de comunicación**

Madrigal (2009) clasifica la comunicación de la siguiente manera:

**Comunicación interpersonal** es la que se da consigo mismo, implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones.

**Comunicación grupal** en ella participan 2 o más personas que se comunican entre sí con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizaciones y el fortalecimiento de los grupos.

**Comunicación organizacional** se delimita de acuerdo con el diseño de la organización para identificar adecuadamente los canales de comunicación que permitan y faciliten una apropiada toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. (p. 59).

## **2.3 Definición conceptual de la terminología empleada**

### **2.3.1 Definiciones de desempeño laboral**

Chiavenato (2002) nos dice que: “Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 30).

Tejedor y García (2010) señalan: “El desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores” (p. 23).

### **Evaluación de desempeño**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:



- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de personas necesitan y esperan esa retroalimentación.
- Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto.

Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamiento (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles, 2010, pp. 31-35)

## **Desempeño por competencias**

Alles (2006) afirma:

Es muy importante señalar que cuando se ha implementado un modelo de competencias, las diferentes mediciones deben realizarse en relación con dicho modelo. Este comentario parece superfluo, pero no lo es. Un trabajo de investigación nos ha permitido detectar que aproximadamente el 50% de las organizaciones que utilizan un modelo de competencias emplean otras competencias adicionales (fuera de las del modelo) para medir el desempeño de sus empleados.

Esta situación solo puede tener dos lecturas o bien los modelos de competencias nos responden a las necesidades organizacionales y por ello debe utilizarse otras competencias para complementarlo o simplemente cambiarlos y corregirlos. (p. 22)

## **Evaluación de 360°**

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno. Jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. (p. 148).

## **Claves para el éxito de una aplicación de 360°**

De acuerdo con la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción

- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad

### **Evaluación de 180°**

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de 360° en que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores).

### **Motivación**

Chiavenato (2007) menciona que:

Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 34).

Define la motivación del trabajo como un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras (Sum, 2015).

Por lo tanto, la motivación es un conjunto de fuerzas, que impulsan y cambian la actitud de una persona a través de diversos estímulos, ya sea de forma positiva o negativa.

En el ámbito laboral la motivación se da muchas veces a través del incremento de sueldo, de las felicitaciones, de un presente o regalo, de la

ascendencia a un nuevo puesto, entre otros; eso no acredita que el desempeño será el mejor, más bien lo que se busca es que en primera instancia el empleado se sienta satisfecho en su ambiente de trabajo.

## **Teorías de motivación**

Chiavenato en su libro de recursos humanos octava edición, agrupa 4 teorías relacionadas a la motivación.

### **Teoría de Maslow**

En su texto Maslow afirma que la motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de uno mismo.

Las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana.

**Fisiológicas:** son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual.

**Seguridad:** constituye el segundo nivel y se refiere a la búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades.

**Sociales:** son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

**Aprecio:** comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación, el orgullo personal.

La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de valor fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

**Autorrealización:** son las necesidades más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

## **Teoría de Herzberg**

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y considera que la motivación para trabajar depende de dos factores.

**Factores higiénicos:** se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende:

- Las condiciones de trabajo (físicas y ambientales) y bienestar
- El salario y beneficios sociales,
- Las políticas de la empresa (reglamentos)
- Seguridad en el puesto
- Relaciones interpersonales

**Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

## **Indicadores de la motivación**

A continuación, el Hyatt Hotels citado por Arana (2019) nos muestra los indicadores principales de la motivación.

Deseo de participación: es el grado de entusiasmo, iniciativa esfuerzo que muestran los empleados.

Compromiso: es el grado en que los empleados crean lazos con la organización y realizan actos de ciudadanía organizacional.

Satisfacción: es el reflejo de realización de contrato psicológico y expectativas cumplidas en el trabajo.

Rotación: es la entrada y salida de empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdida de empleados valiosos.

Los investigadores indican que cuando los empleadores atienden adecuadamente los cuatro factores, la motivación de los empleados, y el éxito organizacional, se fortalece en gran medida. (pp. 21-22)

Newstrom (2011) menciona:

Que la gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, las cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard (p. 109).

## **Capacitación laboral**

Chiavenato (2007) menciona que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y de competencias.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica, y la conducta requeridos por la organización. (p. 386)

## **Satisfacción laboral**

“En su texto es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes” (Chiavenato ,2007, p. 67).

“Define la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables y desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (Newstrom, 2011, p. 218).

## **Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo**

Chiavenato propone los siguientes:

- Hacer que los puestos sean más divertidos: la administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio.
- Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para la promoción: esto representa buenos salarios.
- Adecuar a las personas a los puestos de acuerdo con sus intereses y habilidades: admitir personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.
- Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios: implica dotar a las personas con más responsabilidades y proporcionarles mayor variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**



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

#### **Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo descriptivo porque se busca analizar, describir y explicar los fenómenos que ocurren al interactuar las variables de estudio, por otro lado, es de corte transversal, porque se recolectan datos en un momento único.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen que: El estudio transversal es la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

#### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se usó en la presente investigación fue descriptivo correlacional, porque se finalidad es conocer la relación de la variable gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018”.

Hernández, Fernández y Baptista (2002) menciona que el estudio descriptivo, “consiste en describir eventos, analizando cómo se comporta dicho fenómeno, estos buscan especificar los atributos de comunidades, grupos, personas o cualquier elemento que puede someterse a investigación” (p. 45)

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2002) Indica que este tipo de estudio, “tiene como propósito medir el nivel de relación entre uno o más conceptos o variables en una determinada investigación” (p. 45)

Gómez (2006) Asevera que un estudio cuantitativo, “se conceptualiza como el análisis que se centra en los números arrojados a raíz de los estudios realizados, que tienen por respuesta datos que hay que codificar para llegar a múltiples conclusiones” (p. 76)

La investigación esta expresada en el siguiente esquema

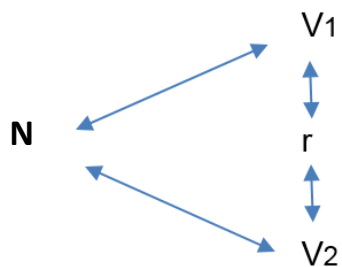


Figura 1. Diseño de investigación.

Dónde:

N: Trabajadores del Instituto Cesca

V1: Variable 1: Gestión de Recursos Humanos

V2: Variable 2: Desempeño Laboral

r: Relación entre O1 y O2.

### 3.2 Población y muestra

#### Población

La población de estudio está conformada por los 40 colaboradores del Instituto Cesca en el distrito de San Juan de Miraflores – 2018.

Tamayo (2012) señala que la población, “es la cantidad total de un fenómeno de estudio, donde éste debe cuantificarse para un determinado estudio” (p. 71)

Pineda (1994) citado por López (2004), comenta que la población es un “conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros” (p. 69)

## **Muestra**

En la presente investigación se empleó el tipo de muestra no probabilística ya que la muestra ha sido elegida por conveniencia, de acuerdo a la cantidad de colaboradores que tuvieron alcance al proceso de investigación.

La muestra que se usó para la presente investigación fue de 40 colaboradores, cantidad representativa para estudiar las variables en estudio.

Unidad de muestreo: Colaboradores del Instituto Cesca

Nivel de confianza: 95%

Error: 5%

### **3.3 Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

**Ho:** No existe relación altamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**H1:** Existe relación altamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

#### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre la selección de personal y desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

Existe relación significativa entre clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

Existe relación significativa entre comunicación organización y desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores -2018.

### **3.4 Variables – operacionalización**

Las variables de estudio de investigación son:

#### **Gestión de recursos humanos**

Chiavenato (2007) Proceso o acción emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de las personas, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. (p. 43)

#### **Definición operacional de gestión de recursos humanos**

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.

#### **Desempeño laboral**

Aguilar y Marlo (2016) El desempeño laboral es la conducta y rendimiento laboral de un colaborador en el cumplimiento y desarrollo de sus funciones y/o tareas; pudiendo ser de manera distinta las funciones a realizar de acuerdo al puesto o cargo que ocupe en una organización.

#### **Operacionalización de variables**

Bernal (2010) Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición. (p. 141)

## Operacionalización

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Selección de personal	Entrevista	Del 1 al 8	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Inadecuado 44 – 49 Regular 51 – 60 Adecuado 62 – 74
	Perfil profesional			
	Verificación de datos y Referencias			
	Idoneidad			
Clima laboral	Ambiente	Del 9 al 19	3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Regular 51 – 60 Adecuado 62 – 74
	Aptitud			
	Relación con compañeros			
Comunicación organizacional	Comunicación interna	Del 20 al 30		
	Liderazgo			
	Trabajo en equipo			
	Retroalimentación			

Tabla 2

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	Identificación con la empresa	Del 1 al 14	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Bajo 29 – 32 Medio 34 – 39 Alto 40 - 45
	Incentivos			
	Reconocimientos			
Capacitación	Capacidad de aprendizaje	Del 15 al 23	3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Medio 34 – 39 Alto 40 - 45
	Desarrollo			
	Participación			
Satisfacción Laboral	Compromiso	Del 24 al 30		
	Motivación			
	Logro de objetivos			

### 3.5 Métodos y técnicas de investigación

#### Método de investigación

La presente investigación se rige bajo un proceso sistemático, descriptivo, cuantitativo, transversal, para ello se considerarán ambas variables, gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

**Es sistemática**, porque está sujeta a una generación de procedimientos investigatorios, obtiene resultados y se llega a conclusiones que aportan al objeto de investigación.

**Es transversal**, porque la investigación se realizó en una única oportunidad, se aplica en el periodo de tiempo establecido al inicio de la, no existen etapas de investigación, porque los datos se recogen mediante una encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2002) Señala que la investigación es:

**Es descriptiva**, porque “busca contrastar la situación actual de un clima, mide múltiples aspectos que sirven para analizarlas y posteriormente llegar a una conclusión para proponer procesos de mejora o reingeniería, según sea el objetivo del estudio”. (p. 352)

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2002) señala que la investigación:

**Es cuantitativa:** Porque nuestro estudio está sometido a un instrumento donde se recabó datos numéricos para obtener conclusiones con el fin de plantear procesos de mejora al objeto de investigación. (p. 321)

## Técnica

Para la presente investigación, se utilizó la encuesta para validar las variables en cuestión.

Thompson (2006) “La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias” (párr. 1).

Por otro lado, se aplicó los instrumentos como la principal fuente de recopilación de datos, mediante las técnicas adecuadas, a los informantes o fuente también ya indicadas; luego se incorporaron al programa computarizado SPSS versión 23 y con ello se elaboraron informaciones como cuadros con precisiones porcentuales estableciendo las correlaciones que se propuso obtener en los objetivos de la investigación.

Para el análisis de datos encontrados, se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

**Revisión de datos.** Se examinó de forma analítica y crítica cada uno de los ítems considerados en los instrumentos, a fin de comprobar la integridad de sus respuestas.

**Procesamientos de los datos.** Se elaboró la base de datos utilizando el programa SPSS versión 23.0 y se registró los datos procedentes de los instrumentos.

**Organización y presentación de los datos.** La información se presenta en cuadros unidimensionales y bidimensionales, organizados con el paquete estadístico SPSS y el programa Microsoft Excel XP se elaboró los cuadros unidimensionales y bidimensionales, con sus respectivos gráficos, en los casos necesarios, según lo establecido en los objetivos de la investigación.

**Análisis descriptivo.** Las tablas y gráficos estadísticos se determinaron mediante los análisis de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión requeridos.

**Análisis inferencial.** En el tratamiento estadístico se utilizó el estadístico de correlación de Pearson por tratarse de dos variables cualitativas ordinales.

**Prueba de correlación.** La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Pearson. Esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

**Nivel de significación.** Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

### **Descripción de los instrumentos utilizados**

En la presente investigación se utilizará dos instrumentos para recoger los datos de la muestra; uno para evaluar la gestión de recursos humanos y otro para evaluar el desempeño laboral propuesto por el investigador.

Los instrumentos a utilizarse en la recolección de datos han sido sometidos a criterios de validez y confiabilidad, es decir en la medida de que todo instrumento ha de ser utilizado con fines de medición, deben contar con todos los requisitos técnicos que garanticen su correcta utilización; por ello se procedió a realizar los respectivos análisis de validez y confiabilidad del instrumento que certifique que la prueba puede ser utilizadas para realizar las evaluaciones correspondientes y necesarias para la presente investigación.



## Cuestionario de gestión de recursos humanos

### Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de gestión de recursos humanos
Autor	: Maria del Carmen Rojas Rojas
Año	: 2018
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual o colectiva
Duración	: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores del Instituto Cesca

Significación: Se trata de tres escalas independientes (Selección de personal, clima laboral y comunicación organizacional) que evalúan la gestión de recursos humanos de los trabajadores administrativos que se da regularmente en el Instituto Cesca. Dicho instrumento está conformado por 30 Ítems, que permiten evaluar la variable de estudio. Siendo sometidos a criterios de validez y confiabilidad. Se califican los ítems de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre	1
Casi siempre	2
Muchas veces	3
Muy pocas veces	4
Nunca	5

Los instrumentos a utilizarse en la recolección de datos han sido sometidos a criterios de validez y confiabilidad, es decir en la medida de que todo instrumento ha de ser utilizado con fines de medición, deben contar con todos los requisitos técnicos que garanticen su correcta utilización; se procedió a realizar los respectivos análisis de validez y confiabilidad del instrumento en donde certifica que las pruebas pueden ser utilizadas para realizar las evaluaciones correspondientes y necesarias para la presente investigación.

## Cuestionario de desempeño laboral

### Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Maricarmen del Carmen Rojas Rojas
Año	: 2018
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual o colectiva
Duración	: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores del Instituto Cesca

Significación: Se trata de tres escalas independientes (Motivación, capacitación y satisfacción laboral) que evalúan el desempeño laboral de los trabajadores administrativos que se da regularmente en el Instituto Cesca. Dicho instrumento está conformado por 30 Ítems, que permiten evaluar la variable de estudio., siendo sometidos a criterios de validez y confiabilidad. Se califican los ítems de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre	1
Casi siempre	2
Muchas veces	3
Muy pocas veces	4
Nunca	5

Los instrumentos a utilizarse en la recolección de datos han sido sometidos a criterios de validez y confiabilidad, es decir en la medida de que todo instrumento ha de ser utilizado con fines de medición, deben contar con todos los requisitos técnicos que garanticen su correcta utilización; se procedió a realizar los respectivos análisis de validez y confiabilidad del instrumento en donde certifica que las pruebas pueden ser utilizadas para realizar las evaluaciones correspondientes y necesarias para la presente investigación.

### 3.6 Análisis estadísticos e interpretación de datos

En el momento en que los datos sean recolectados a través de los instrumentos, estos serán procesados, es decir, que serán expresados y tratados de forma estadística lo que nos permitirá llegar a conclusiones en relación con la hipótesis. Para lograrlo se realizará un registro de codificación de los datos recogidos para después hacer una tabulación de los datos y dar lectura e interpretación de los resultados; así mismo realizar una afirmación de los resultados obtenidos con la hipótesis de la investigación para concluir en la elaboración de las conclusiones.

Los datos que se recojan a través de los instrumentos y técnicas mencionadas anteriormente están dirigidos a las personas encuestadas y las fuentes mencionadas anteriormente, estas serán ingresadas al programa computarizado SPSS versión 24 para la elaboración de informes en cuadros porcentuales.

#### Media aritmetica

Orellana (2001) Es la medida más usada para calcular la media aritmética o el promedio de un grupo de observaciones, se suman todos los valores y se dividen por el número total de observaciones

Si tenemos una muestra de n observaciones y denotadas por  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , definimos la media muestral  $\bar{X}$  del siguiente modo:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

X = Punto medio de clase

$\sum_n$  = Sumatoria desde i=1 hasta i=n

$X_i$  = Punto medio

n = Total de frecuencia

## Desviación estándar

Orellana (2001) la desviación estándar mide cuán lejos se encuentran los datos de la media muestral.

Un modo de medir la variabilidad de los datos de una muestra sería tomar algún valor central, por ejemplo, la media, y calcular el promedio de las distancias a ella. Mientras mayor sea este promedio, más dispersión deberían presentar los datos.

Sin embargo, esta idea no resulta útil, ya que las observaciones que se encuentran a la derecha de la media tendrán distancias (o desviaciones) positivas, en tanto que las observaciones menores que la media tendrán distancias negativas y la suma de las distancias a la media será inevitablemente igual a cero. (pp. 41-42)

$$\sigma^2 = \frac{(X_1 - \mu)^2 + \dots + (X_n - \mu)^2}{N} = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}$$

La razón para usar  $(n - 1)$  y no  $n$  en el denominador de la varianza muestral tiene que ver con el hecho de que el valor de  $s^2$  obtenido en una muestra, se usa para estimar la varianza poblacional  $\sigma^2$ . Definida con  $(n - 1)$  en el denominador la varianza muestral posee una propiedad deseable, resulta ser insesgado, esto es, en promedio no subestima ni sobrestima el valor de la varianza poblacional.

O = Desviación estándar

E = Sumatoria

$X_i$  = Valor

N = Tamaño de la población

## Coeficiente de correlacion de Spearman

Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) Es la medida de correlación entre dos variables aleatorias continuas para calcularla es necesario que los datos estén ordenados y reemplazado en el orden específico (p. 91)

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

P= Coeficiente de correlación de sperman

D= Diferencia entre los correspondientes estadísticos

N= Número de parejas

## Coeficiente de correlacion de Pearson

Orellana (2001) Supongamos que tenemos dos variables (X, Y) registradas en cada una de los  $n$  sujetos de una muestra. Sean  $(X_i, Y_i)$  las observaciones realizadas para cada variable en el sujeto  $i$ -ésimo (p. 54).

Definimos la covarianza muestral entre X e Y como:

$$COV(X, Y) = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{n - 1}$$

donde  $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$  e  $\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$

La covarianza es el “promedio” de los productos de las desviaciones de las variables respecto de las correspondientes medias.

COV = Covarianza de X, Y

$\sum_{i=1}^n$  = Sumatoria desde  $i=1$  hasta  $i=n$

## Alfa de Cronbach

Molina (2008) indica que:

El estadístico alfa de Cronbach que puede considerarse como un coeficiente de correlación. Una interpretación de sus resultados indicaría que si los diferentes ítems de una escala están midiendo una realidad común, las respuestas a estos ítems tendrían que presentar una elevada correlación entre sí: en caso contrario, la existencia de una baja correlación entre algunos ítems mostraría que algunas declaraciones de la escala no son medidas fiables del constructo (p. 72).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_t^2}{S_T^2} \right]$$

K = Numero de ítems

$S_t^2$  = Sumatoria de varianzas

$S_T^2$  = Varianza de la suma de ítems

$\alpha$  = Coeficiente del alfa de cronbach

## Test de bondad de ajuste

Pérez (2019) indica que:

Cuando se quiere comprobar si una serie de datos correspondientes a una variable en estudios se comporta de acuerdo con una distribución de probabilidad determinada y unos parámetros también establecidos hipotéticamente, cuya descripción parece adecuada por el conocimiento que se tiene del problema en estudio. (párr. 6)

$$\chi^2 = \sum_{I=1}^K \frac{(f_{O_i} - f_{E_i})^2}{f_{E_i}}$$

$O_i$ = Valor observado en la i-esimo dato

$E_i$ = Valor esperado en la i-esimo dato

K= Categorías o celdas

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**



## 4.1 Análisis de fiabilidad de las variables

### Validez del instrumento de la variable gestión de recursos humanos

Tabla 3

*Resultados de la validación del cuestionario gestión de recursos humanos*

Validador	Experto	Aplicabilidad
Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Estadístico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez

### 4.1.1 Análisis de confiabilidad

#### Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 4

*Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de gestión de recursos humanos*

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,835	30

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.835, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se muestra en la tabla 3.

## Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 5

*Resultado de la validación del cuestionario desempeño laboral*

Validador	Experto	Aplicabilidad
Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Estadístico	Aplicable
Jorge ramos Chang	Temático	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez

## Análisis de fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,813	30

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.813, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se muestra en la tabla 6.

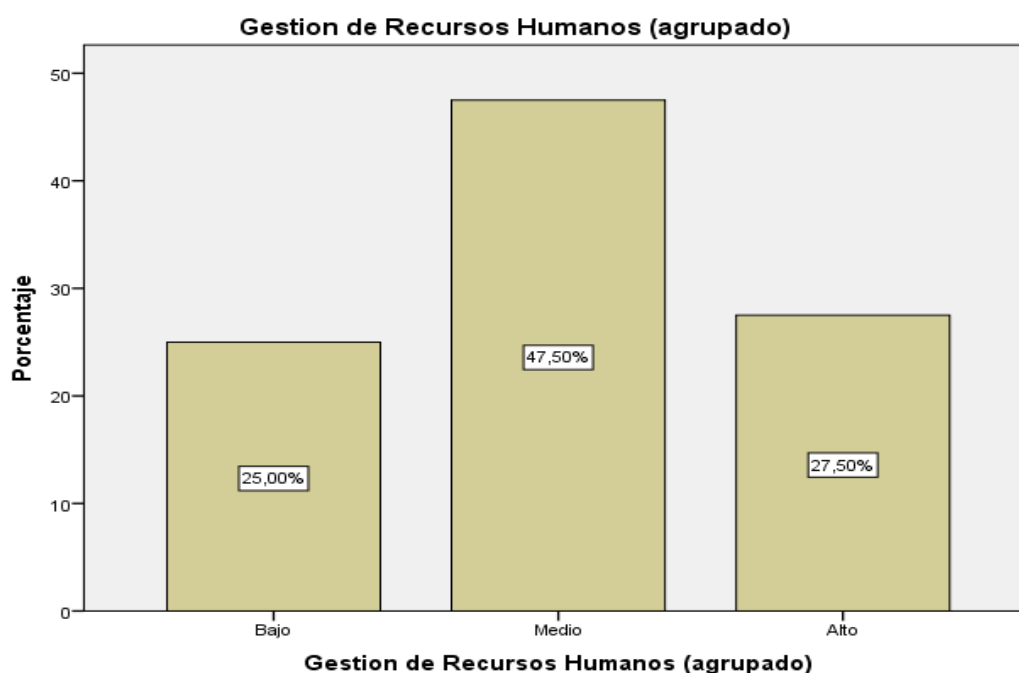
## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### 4.2.1 Descripción de los niveles de la variable gestión de recursos humanos en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 7

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de gestión de recursos humanos*

Niveles	fi	%
Bajo	10	25,0
Medio	19	47,5
Alto	11	27,5
Total	40	100,0



*Figura 2.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable gestión de recursos humanos.

De la tabla 7 y figura 2, se puede observar que un 47.50% de colaboradores perciben un nivel regular el correcto uso de la gestión de recursos humanos, asimismo el 25% percibe que existe un inadecuado uso de la gestión

de recursos humanos, mientras que un 27.50% de colaboradores, considera que existe un idóneo manejo de gestión de recursos humanos.

#### 4.2.3 Resultados descriptivos de las dimensiones

##### Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión selección de personal en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de selección de personal*

Niveles	fi	%
Bajo	14	35,0
Medio	17	42,5
Alto	9	22,5
Total	40	100,0

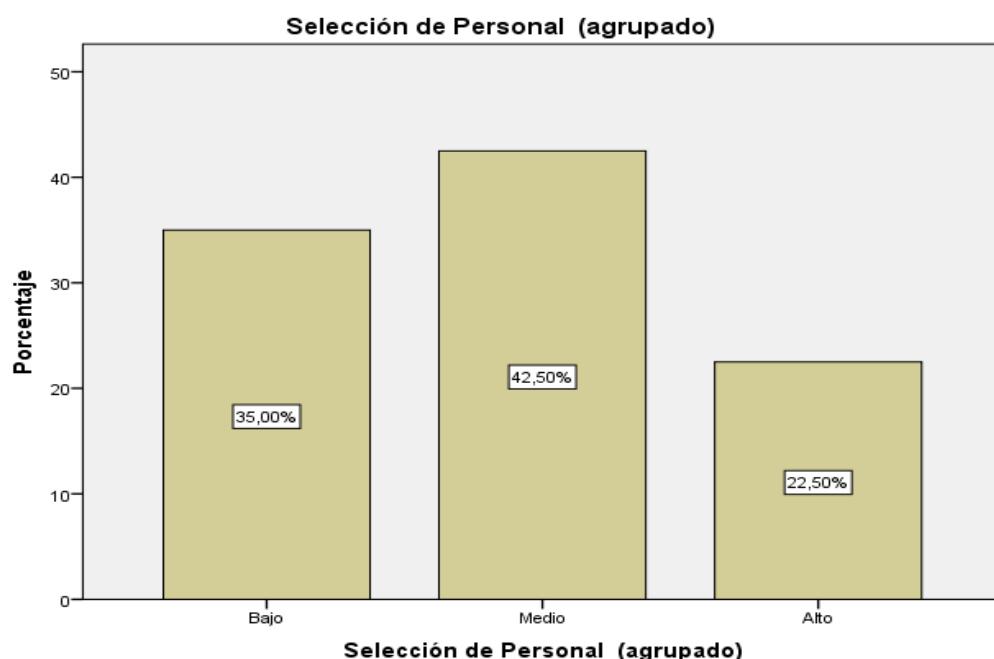


Figura 3. Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la Selección de personal.

De la tabla 8 y figura 3, se puede observar que un 42,5% de colaboradores perciben un nivel regular de la selección de personal mientras que un 22,5 % percibe que existe una adecuada selección de personal, y que un 35% de los

colaboradores respondieron que existe un nivel bajo de la selección de personal de la empresa.

### Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión clima laboral en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el clima laboral*

Niveles	Fi	%
bajo	12	30,0
medio	21	52,5
alto	7	17,5
total	40	100,0

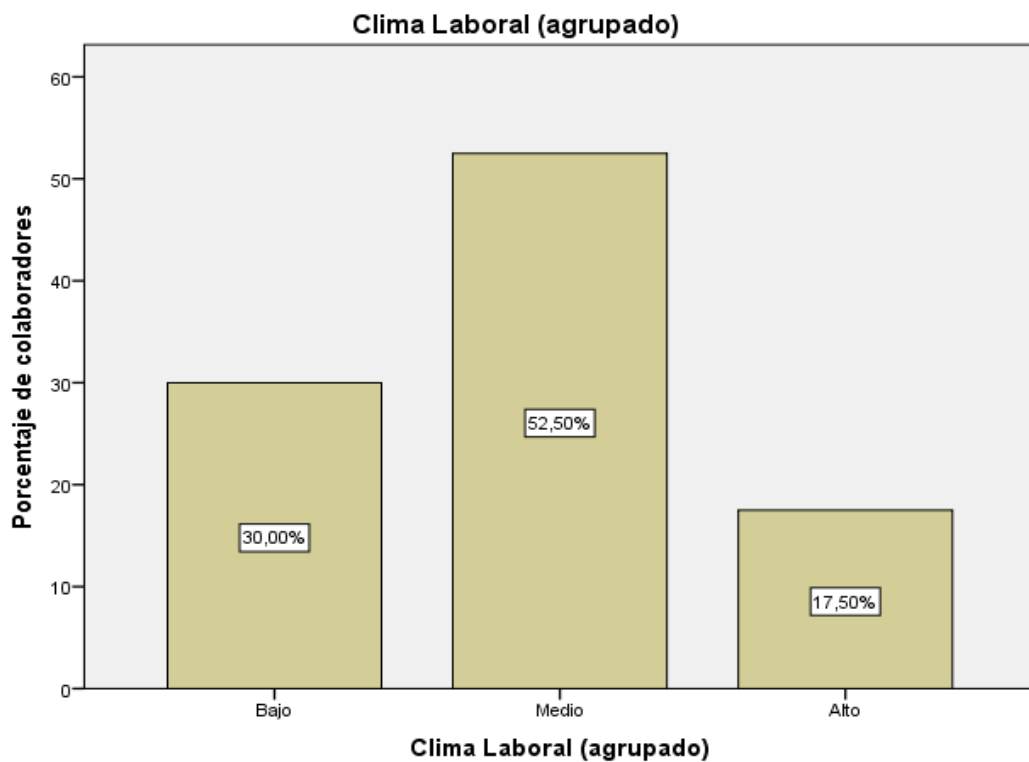


Figura 4. Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de clima laboral.

De la tabla 9 y figura 4, se puede inferir que un 52,5% de los colaboradores considera que existe clima laboral que se maneja de manera regular, un 30% de

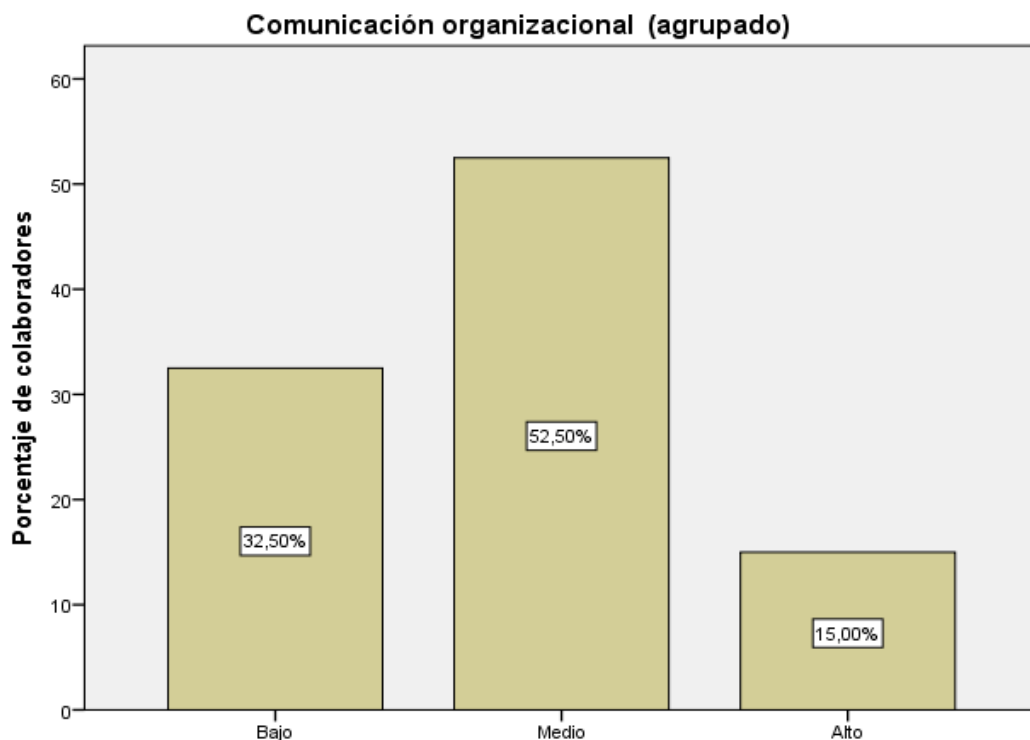
colaboradores considera que existe un inadecuado manejo del clima laboral y que un 17,5% considera que si existe un nivel adecuado de clima laboral.

### Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión comunicación organizacional en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según la comunicación organizacional*

Niveles	Fi	%
Bajo	13	32,5
Medio	21	52,5
Alto	6	15,0
Total	40	100,0



**Comunicación organizacional (agrupado)**

Figura 5. Distribución porcentual de los colaboradores según la comunicación organizacional.

De la tabla 10 y figura 5, se puede inferir que un 52,5% de los colaboradores considera que existe comunicación organizacional que se maneja

de manera regular, un 32,5% de colaboradores considera que existe un inadecuado manejo de la comunicación organizacional y que un 15% considera que si existe un nivel adecuado de la comunicación organizacional.

### Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de desempeño laboral*

Niveles	fi	%
Bajo	10	25,0
Medio	22	55,0
Alto	8	20,0
Total	40	100,0

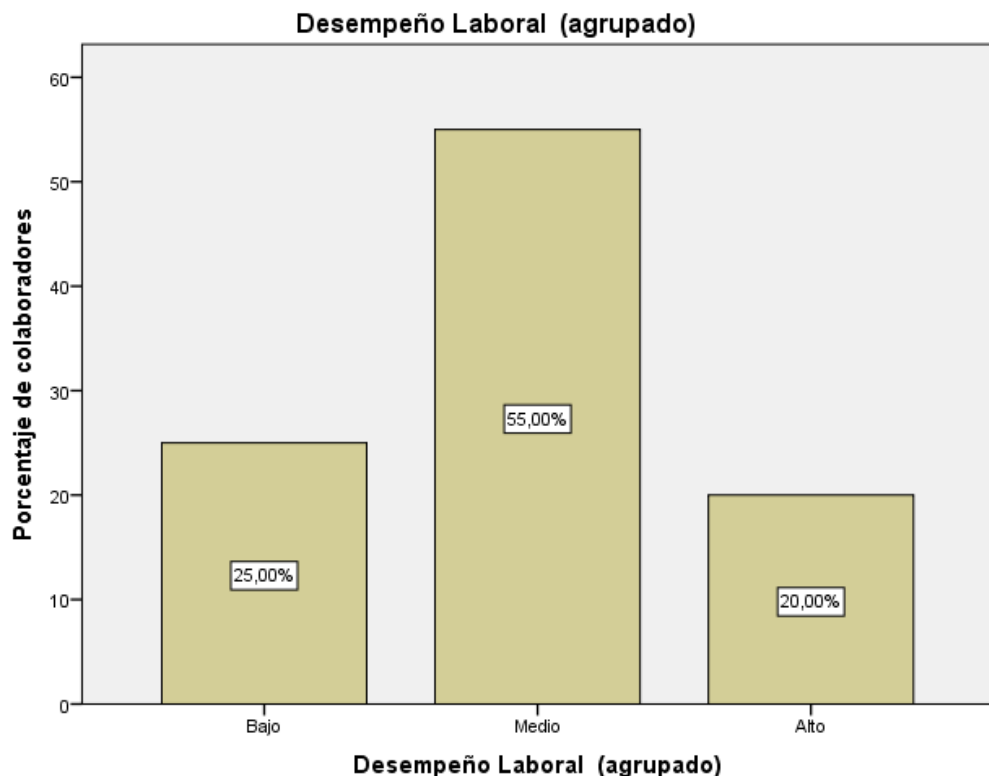


Figura 6. Distribución porcentual de los colaboradores según el desempeño laboral.

De la tabla 11 y figura 6, se puede inferir que un 55% de los colaboradores considera que existe desempeño laboral que se maneja de manera regular, un 25% de colaboradores considera que existe un inadecuado manejo de desempeño laboral y que un 20% considera que si existe un nivel adecuado de desempeño laboral.

**Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión motivación en los colaboradores del Instituto Cesca-2018**

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de motivación*

Niveles	Fi	%
Bajo	16	40,0
Medio	18	45,0
Alto	6	15,0
Total	40	100,0

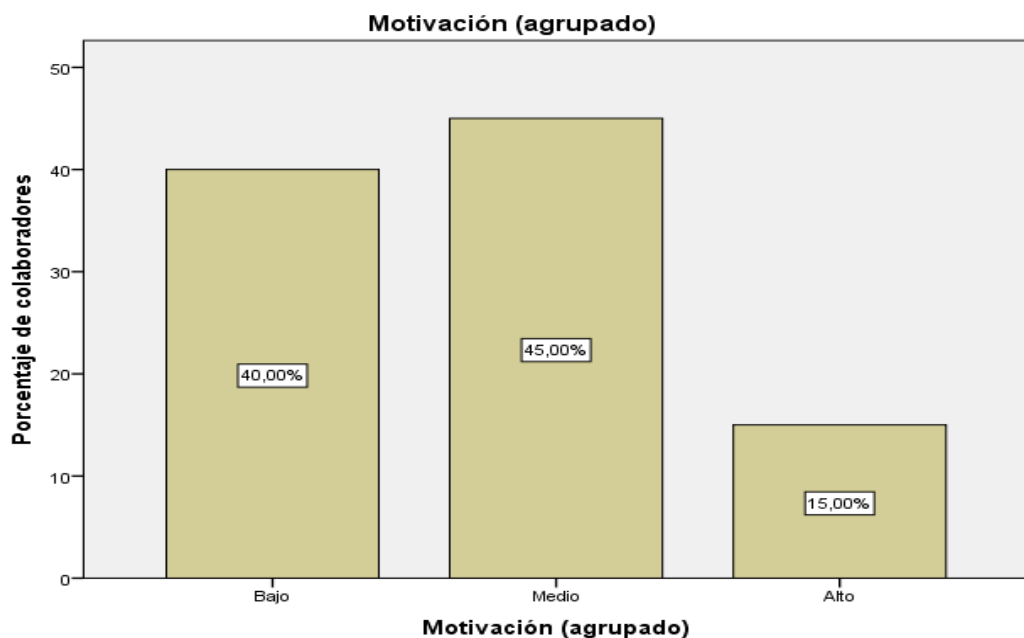


Figura 7. Distribución porcentual de los colaboradores según la motivación.

De la tabla 12 y figura 7, se puede inferir que un 45% de los colaboradores considera que existe motivación que se maneja de manera regular, un 40% de



colaboradores considera que existe un inadecuado manejo de motivación y que un 15% considera que si existe un nivel adecuado de motivación.

### Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión capacitación en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de capacitación*

Niveles	Fi	%
Bajo	10	25,0
Medio	25	62,5
Alto	5	12,5
Total	40	100,0

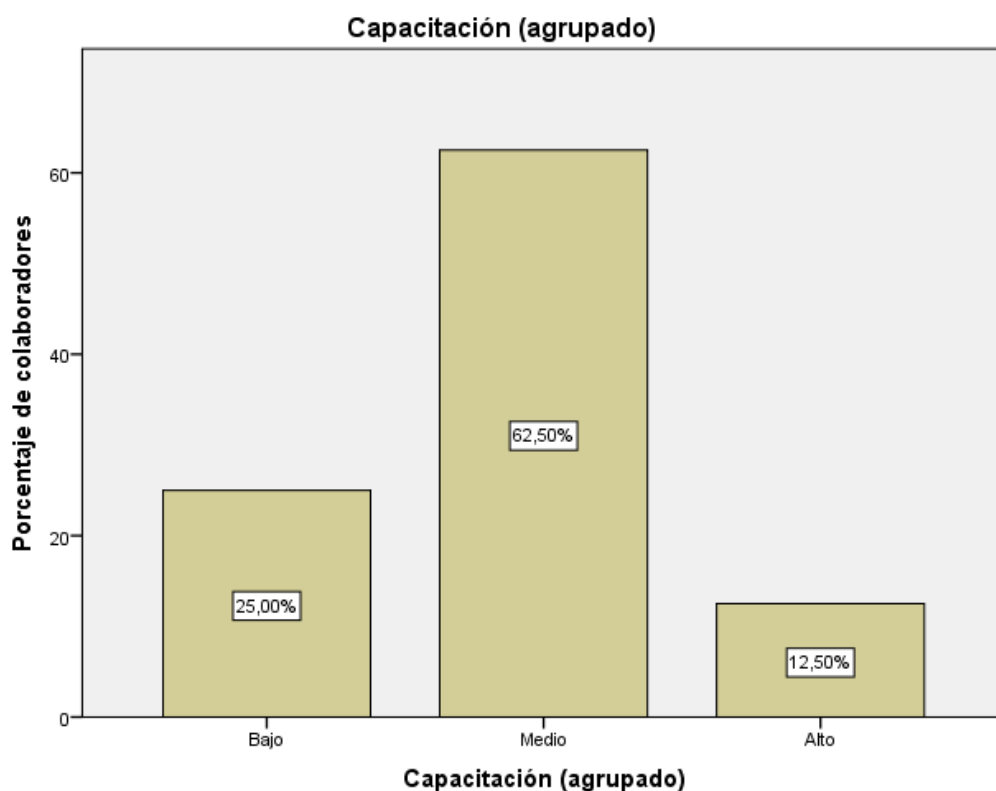


Figura 8. Distribución porcentual de los colaboradores según la motivación.

De la tabla 13 y figura 8, se puede inferir que un 62,5% de los colaboradores considera que existe capacitación que se maneja de manera regular, un 25% de colaboradores considera que existe un inadecuado manejo

de capacitación y que un 12,5% considera que si existe un nivel adecuado de capacitación.

### Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores del Instituto Cesca-2018

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según el nivel de satisfacción laboral*

Niveles	Fi	%
Bajo	8	20,0
Medio	26	65,0
Alto	6	15,0
Total	40	100,0



Figura 9. Distribución porcentual de los colaboradores según la satisfacción laboral.

De la tabla 14 y figura 9, se puede inferir que un 65% de los colaboradores considera que existe satisfacción laboral que se maneja de manera regular, un 20% de colaboradores considera que existe un inadecuado manejo de

satisfacción laboral y que un 15% considera que si existe un nivel adecuado de satisfacción laboral.

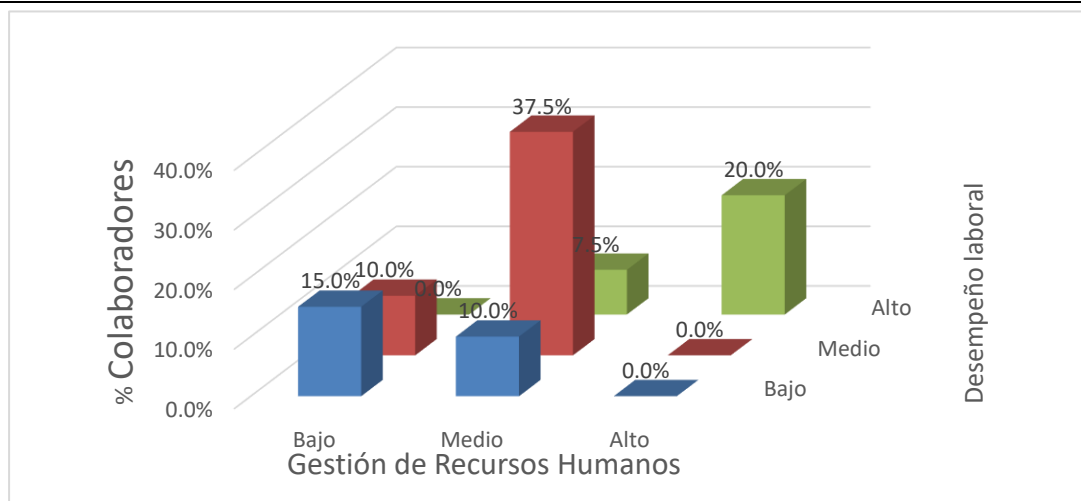
#### 4.2.3 Resultados descriptivos de las variables relacionadas

##### **Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral según los niveles de percepción.**

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los clientes según su percepción de la gestión de recursos humanos y desempeño laboral.*

Gestión de recursos humanos	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Bajo	6	15,0%	4	10,0%	0	0,0%	10	25,0%
Medio	4	10,0%	15	37,5%	0	0,0%	19	47,5%
Alto	0	0,0%	3	7,5%	8	20,0%	11	27,5%
Total	10	25,0%	22	55,0%	8	20,0%	40	100,0%



*Figura 10.* Distribución porcentual de los colaboradores según percepción sobre el nivel de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

De acuerdo a la tabla 15 y figura 10, se muestra la descripción referente a las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral, donde se observa que un 37.50% de colaboradores del instituto Cesca, perciben que existe un uso regular de la gestión de recursos humanos y como nivel medio, al desempeño laboral. Así como también un 20% de la población total encuestada,

considera que existe un adecuado uso de la gestión de recursos humanos y que su vez existe un alto grado de desempeño laboral. Finalmente, un 15% de la población, considera que existe un inadecuado uso de la gestión de recursos humanos y que por consecuencia existe un nivel bajo de desempeño laboral.

Los resultados muestran, que la relación es positiva, puesto que, si el uso adecuado de la gestión de recursos humanos, existirá un alto grado de desempeño laboral.

#### 4.2.4 Prueba de normalidad para la variable de estudio

Ho: La distribución de desempeño laboral es normal.

H1: La distribución de desempeño laboral es no paramétrico.

Tabla 16

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Gestión de recursos humanos	Desempeño laboral
N		40	40
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	124,6500	121,6500
	Desviación típica	10,28454	9,75219
	Absoluta	,121	,121
Diferencias más extremas	Positiva	,121	,121
	Negativa	-,082	-,088
Z de Kolmogorov-Smirnov		,767	,765
Sig. asintót. (bilateral)		,598	,603

*Nota:* a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la tabla 16, se muestra el análisis de normalidad de las variables, gestión de recursos humanos y desempeño laboral, donde se observa que todas las variables muestran valores p\_valores, mayores al 5%, lo cual se puede concluir que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste normal. Por lo expuesto, se afirma que la prueba de hipótesis para las distribuciones de las variables, se ejecutará con estadísticos, en este caso R de

Pearson, puesto que ambas variables al estar correlacionadas, se ajustan a la distribución normal.

### **Correlación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación altamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación altamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

Tabla 17

*Correlación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral.*

		Gestión de recursos	Desempeño
Gestión de recursos	Correlación de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño	Correlación de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

*Nota:* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Análisis del grado de relación entre las variables**

Según la tabla 17, el resultado del análisis estadístico demuestra la existencia de una relación  $r=0.865^{**}$  entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los colaboradores, donde este grado de correlación es directo y cuenta con un nivel de correlación alta

## Decisión de estadística

### 4.3. Contraste de hipótesis

#### Contraste de hipótesis

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación que guarda es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

#### Correlación entre la dimensión selección de personal y desempeño laboral

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

Tabla 18

*Correlaciones entre selección de personal y desempeño laboral.*

		Desempeño	Selección
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,760
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Selección	Correlación de Pearson	,760	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

## Análisis del grado de relación entre las variables

Según la tabla 18, los resultados del análisis estadístico demuestra la existencia de una relación  $r=760^{**}$  entre la selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, donde este grado de correlación es directo y cuenta con un nivel de correlación alta.

### Decisión de estadística

### Contraste de hipótesis

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación que guarda es alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

### Correlación entre la dimensión clima laboral y desempeño laboral

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre clima y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre clima y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

Tabla 19

*Correlaciones entre clima y desempeño laboral.*

		Desempeño	Clima
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,779**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Clima	Correlación de Pearson	,779**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

*Nota:* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## **Análisis del grado de relación entre las variables**

Según la tabla 19, los resultados del análisis estadístico demuestra la existencia de una relación  $r=779^{**}$  entre el clima y el desempeño laboral de los colaboradores, donde este grado de correlación es directo y cuenta con un nivel de correlación alta.

### **Decisión de estadística**

#### **Contraste de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación que guarda es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación entre clima y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

#### **Correlación entre la comunicación organizacional y desempeño laboral**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.



Tabla 20

*Correlaciones entre comunicación organizacional y desempeño laboral.*

		Desempeño	Comunicación
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,771**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Comunicación	Correlación de Pearson	,771**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

*Nota:* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Análisis del grado de relación entre las variables**

Según la tabla 20, los resultados del análisis estadístico demuestra la existencia de una relación  $r=771^{**}$  entre comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, donde este grado de correlación es directo y cuenta con un nivel de correlación alta.

### **Decisión de estadística**

#### **Contraste de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación que guarda es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 Discusiones

Los resultados que se obtuvieron en la investigación, siendo ésta relacionada al objetivo general, “Determinar la relación entre la Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores, del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018” resultó ser favorable, ya que se encontró una relación muy alta entre las variables de estudio con el estadístico de Pearson, siendo equivalente a 0.865, de las cuáles es un resultado que podemos cotejar con la investigación de Oscoco (2015), en su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac”, donde se comprueba claramente la relación positiva e impacto que existe entre Gestión del recurso humano y su relación con el desempeño laboral, y según a este resultado se puede aseverar que el uso adecuado de recurso humano tiene un gran impacto en los colaboradores.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación, “Identificar la relación entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018”, se encontró una correlación de Pearson de 0.760, lo cual este representa un nivel de correlación positiva, por ser de un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , por tanto se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, analizar la relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018, se encontró una correlación de Pearson de 0.779, de las cuáles este representa un nivel de correlación positiva, por ser un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , donde se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018. Asimismo dicha investigación se ve relacionada con la tesis de De la Cruz (2016) titulada “clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna mas en la Provincia de Huancavelica - 2015”, donde se determinó que el clima

tiene relación positiva con el desempeño laboral en el personal del programa cuna más.

En cuanto al tercer objetivo de investigación “Identificar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018” ,se encontró una correlación de Pearson de 0.771, de las cuáles este representa un nivel de correlación positivo alto, por ser un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , donde se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores-2018. Asimismo dicha investigación se ve relacionada con la tesis de Guillen (2016) “Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa Sic Líderes en Servicio – Independencia 2015”, donde existe una relación positiva alta entre la dimensión Comunicación organizacional y desempeño laboral, lo que muestra que mediante una buena comunicación mayor ser el desempeño laboral en la empresa.

## **5.2 Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica “determinar la relación entre la Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores, del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018”, se encontró una correlación de 0.65 con el coeficiente de Pearson, con un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , por tanto se concluye que existe una relación significativa muy alta entre la Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores, del instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica “Identificar la relación entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores - 2018”, se encontró una correlación de 0.760 con el coeficiente de Pearson, con un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , por tanto se concluye que existe una relación

significativa entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica “Identificar la relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018”, se encontró una correlación de 0.779 con el coeficiente de Pearson, con un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , por tanto se concluye que existe una relación significativa muy alta entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica “Identificar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018”, se encontró una correlación de 0.771 con el coeficiente de Pearson, con un p\_valor de  $0.000 < 0.05$ , por tanto se concluye que existe una relación significativa muy alta entre comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores – 2018.

### **5.3 Recomendaciones**

Considerar la presente investigación para fortalecer el desempeño laboral de sus colaboradores a partir de la gestión del recurso humano, seleccionando personas con el perfil para el cargo, desarrollando sus capacidades, evaluando sus acciones e incentivándolo para mejorar los resultados.

Se recomienda brindar capacitaciones de manera continua a los colaboradores de la institución, sobre actividades en formación a conocimiento, desarrollo de habilidades y competencias con el fin de incrementar los resultados a sus funciones diarias y el cumplimiento de objetivos.

Se recomienda luego de brindar las capacitaciones, se forme un equipo de trabajo que se encargue del seguimiento y evaluación de los avances obtenidos conforme a los objetivos establecidos por la Institución y que ante alguna

adversidad se pueda corregir de manera rápida y oportuna para la minimización de pérdida del tiempo.

Fomentar el trabajo en equipo, realizando dinámicas de grupo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, organizar reuniones en donde se destaquen temas de interés tanto para el empleado como para el empleador.

## **REFERENCIAS**

- Acevedo, M. (2012). *Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias Laborales para una Empresa de Transporte Pesado* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4030.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4030.pdf)
- Aguilar, J. y Marlo, O. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3100/Aguilar\\_Zapana\\_Juana.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Recuperado de [https://www.academia.edu/40087406/Martha\\_Alles\\_DERHH\\_Gestion\\_por\\_competencias](https://www.academia.edu/40087406/Martha_Alles_DERHH_Gestion_por_competencias)
- Alles, M. (2010). *Dirección de preguntas. Las preguntas para evaluar las competencias mas utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Anzola, (2000). *Administración de empresas*. Monterrey, México: Mc Graw-Hill.
- Arana, P. F. (2019). *Relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol - Cajamarca 2019* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23768/Arana%20Marruffo%20Patricia%20Fabiola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arroyo, Y. (2015). *La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación del personal de la empresa compartamos en la ciudad de Trujillo-Perú* (Tesis de pregrado). Recuperao de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1945/arroyogamba\\_yessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1945/arroyogamba_yessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Bazán, L. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano ,para brindar un mejor servicio en el Hospital Belen* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4144/Baz%20Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bedoya, E. (2005). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya\\_se/contenido.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya_se/contenido.htm)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson Education.
- Bohlander, S. y Snell, G. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.) México: Thompson.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf)
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://www.academia.edu/6428102/TESIS\\_de\\_Maestr%C3%ADa\\_en](https://www.academia.edu/6428102/TESIS_de_Maestr%C3%ADa_en)
- Buenaño, D. (2014). *El desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7595>
- Carrillo, S. (2007). *Desempeño laboral: factores socioeconómicos que influyen en la calidad de atención, Departamento de Emergencia Hospital Regional. Cajamarca-Perú* (Tesis de maestría).

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). Recuperado de [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recurso\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recurso_Humanos_2011_pdf)

Chiavenato, I. (2014). *Gestión de talento humano* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

De la Cruz, E. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Domínguez, J. (2013). *Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4992>

El Comercio. (29 septiembre 2014). ¿Como deciden los ejecutivos de la alta gerencia en el país? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/deciden-ejecutivos-alta-gerencia-pais-369008-noticia/>

Gestión. (5 junio del 2014). Una empresa es responsable del bajo rendimiento de sus colaboradores. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresa-responsable-rendimiento-colaboradores-62119-noticia/>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_in.html?id=9UDXP4U7aMC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_metodolog%C3%ADa_de_la_in.html?id=9UDXP4U7aMC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Guillen, D. (2016). *Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa sic líderes en servicios – independencia- 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7637>

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional y administración de empresas*. México: McGraw-Hill

López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

Madrigal, B. (2009). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Martínez, M. (2016). *La motivación en el desempeño laboral de la empresa Celsius Ecuador del cantón Quito, provincia de Pichincha* (Tesis pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23592>
- Martínez, R. M., Tuya, L. C., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)
- Massaro, V. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires - Argentina (Tesis de maestría). Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910\\_Massarov.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_Massarov.pdf)
- Molina, F. X., Martínez, M. T., Ares, M. Á. y Emil, V. (2008). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas. Una aplicación al sector cerámico español*. España: Fundación BBVA.
- Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pachuca – Andahuaylas – Apurímac, 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>
- Pérez, J. (13 de febrero 2019). *Prueba Chi Cuadrado y sus aplicaciones*. [mensaje en un blog]. Asesoría de tesis. Recuperado de

<https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2019/02/prueba-chi-cuadrado-y-sus-aplicaciones.html>

Rodriguez, Y. L. (10 de marzo del 2013). *Gestión de recursos humanos*. [mensaje en un blog]. EOI. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Ruiz, J. (2013). *Enseñanza y aprendizaje de habilidades*. Caracas, Venezuela: Norma.

Sum, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Tamayo, M. (2012). *Metodología de investigación científica*. México: Noriega.

Tejedor, J. y Garcia, A. (1 de septiembre de 2010). Evaluación de desempeño docente. *Revista española de Pedagogía*, (247), 439-459. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3300545.pdf>

Thompson, I. (2006). *Definición de encuesta*. Promonegocios. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos* (7ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill

# **ANEXOS**

**ANEXO 01**  
**Índice de Turnitin**

feedback studio | Primero | /20 | 19 de 78

**TESIS**  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO CESCA- 2018  
**PARA OBTENER EL TITULO DE**  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
**AUTORA**  
MARIA DEL CARMEN ROJAS ROJAS  
**ASESOR**  
ADEMAR VARGAS DÍAZ

**Resumen de coincidencias** X

**0 %**

No existen fuentes coincidentes para este informe.

(E) Hay un problema con esta unidad. Examinala ahora y repárala.

Página: 1 de 125 | Número de palabras: 31551 | Text only Report | High Res

## ANEXO 02

### Matriz de consistencia

**Título: Gestión de Recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Cesca- 2018**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles
<b>Problema General:</b>  ¿De qué manera se relaciona la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018?	<b>Objetivos Generales:</b>  Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018?  <b>Objetivos específicos:</b>  Determinar la relación entre selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018?  Determinar la relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018?  Determinar la relación entre la comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores- 2018?	<b>Hipótesis General:</b>  Existe relación altamente significativa entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los colaboradores del instituto cesca, san Juan de Miraflores - 2018.  <b>Hipótesis específicas:</b>  Existe relación entre la selección de personal y desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Cesca, San Juan de Miraflores- 2018.  Existe relación entre clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018.  Existe relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del instituto cesca, san Juan de Miraflores - 2018.	<b>Variable 1: Gestión de recursos humanos</b>			
			- Selección de personal	- Entrevista - Perfil profesional - Verificación de datos	- Del 1 al 11	Inadecuada
			- Clima laboral	- Idoneidad - Ambiente - Aptitud	- Del 12 al 13	Medianamente adecuada
			- Comunicación organizacional	- Relaciones con compañeros - Comunicación interna - Liderazgo - Trabajo en equipo - Retroalimentación	- Del 14 al 19	Adecuada
¿De qué manera se relaciona clima laboral el y desempeño laboral en los trabajadores del instituto cesca, san Juan de Miraflores – 2018?			<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles</b>
			- Motivación	- Identificación con la empresa - Incentivos	- Del 1 al 9	Bajo
			- Capacitación	- Reconocimiento - Empatía	- Del 10 al 17	Regular
			- Satisfacción laboral	- Capacidad de aprendizaje - Desarrollo - Participación - Compromiso - Motivación - Logro de objetivos	- Del 18 al 23	Alto



Nivel- diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Nivel:</b> <b>Descriptivo no experimental de corte transversal</b></p> <p><b>Diseño:</b></p> <p><b>No experimental</b></p> <p><b>Método:</b></p> <p><b>Cuantitativo.</b></p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Conformada por 40 colaboradores de la empresa Instituto Cesca.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p>Muestreo no probabilístico</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b></p> <p>40 colaboradores</p>	<p><b>Variable 1: Gestión de Recursos Humanos</b></p> <p><b>Técnicas:</b> encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> cuestionario de gestión de recursos humanos</p> <p>Autor: Maria del Carmen Rojas Rojas Año: 2018 Forma de aplicación: Empresarial Forma de administración: individual</p> <hr/> <p><b>Variable 2: Desempeño laboral</b></p> <p><b>Técnicas:</b> encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> cuestionario de desempeño laboral</p> <p>Autor: Maria del Carmen Rojas Rojas</p> <p>Año: 2018 Forma de aplicación: Empresarial Forma de administración: individual</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Análisis descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba de tablas y gráficos</li> <li>- Distribución de frecuencias</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b> Contrastación de hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba de normalidad Kolmogorov- Smirov</li> <li>- Prueba estadística Wilcoxon.</li> </ul>

## ANEXO 03

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN. A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una(x) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
1	En la empresa donde labora existe un proceso de selección efectivo	1	2	3	4	5
2	Existen pruebas psicométricas para cada puesto de trabajo	1	2	3	4	5
3	Las pruebas psicométricas brindan la información necesaria para la selección	1	2	3	4	5
4	La entrevista se realiza de acuerdo al puesto de trabajo	1	2	3	4	5
5	La entrevista de selección de personal se realiza de manera efectiva	1	2	3	4	5
6	La entrevista que realiza el jefe inmediato se fundamenta en el perfil del puesto	1	2	3	4	5
7	La verificación de referencias laborales se realiza de manera honesta	1	2	3	4	5
8	En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa sus funciones al cargo que postulan	1	2	3	4	5
	<b>CLIMA LABORAL</b>					
9	En la organización se permite hacer sugerencias para mejorar su trabajo	1	2	3	4	5
10	El instituto promueve el crecimiento , desarrollo personal y profesional	1	2	3	4	5
11	Considero la institución como una gran familia	1	2	3	4	5
12	Mi puesto de trabajo me resulta cómodo	1	2	3	4	5
13	Cuando tengo una queja me siento con la libertad de hablar con el jefe(a)	1	2	3	4	5
14	Me siento orgulloso(a) de trabajar para la institución	1	2	3	4	5
15	Muestra aptitud para integrarse al equipo con sus compañeros	1	2	3	4	5
16	Le ha costado integrarse a la empresa	1	2	3	4	5
17	El clima laboral es el adecuado para los colaboradores	1	2	3	4	5
18	Tiene algún tipo de incomodidad con sus jefes y/o compañeros	1	2	3	4	5
	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
19	Tengo la suficiente libertad de iniciativa en mi trabajo	1	2	3	4	5
20	Tiene dificultad para mantener comunicación con sus compañeros	1	2	3	4	5
21	Mi jefe me ha explicado las funciones de mi puesto	1	2	3	4	5
22	Mi jefe se comunica con su personal a través de correos, avisos, llamadas	1	2	3	4	5
23	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor	1	2	3	4	5
24	Tu jefe te incita que hables y expreses tu punto de vista	1	2	3	4	5
25	Mantengo una buena comunicación con mi jefe	1	2	3	4	5
26	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los colaboradores.	1	2	3	4	5
27	Se reconoce la cooperación y trabajo en equipo	1	2	3	4	5
28	Existe buena comunicación en otras áreas de trabajo	1	2	3	4	5
29	La información que se emite a otras áreas es organizada	1	2	3	4	5
30	Es fácil contactarse con los colaboradores de otras áreas	1	2	3	4	5

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN. A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una( x ) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N	ITEMS	Alternativas				
		1	2	3	4	5
	<b>MOTIVACION</b>					
1	Se siente valorado en la empresa	1	2	3	4	5
2	Se siente a gusto con la confraternidad de la empresa	1	2	3	4	5
3	Realizo mis actividades laborales dentro de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4	Les brindan incentivos por alcanzar sus objetivos	1	2	3	4	5
5	Mi desempeño laboral es bueno, que considero tener un ascenso	1	2	3	4	5
6	Mi remuneración está acorde con mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
7	La remuneración que percibe llena sus expectativas	1	2	3	4	5
8	Recibe algún tipo de reconocimiento cuando se lo merece	1	2	3	4	5
9	Tiene una buena relación con su jefe inmediato	1	2	3	4	5
10	Cuenta con la tecnología para realizar sus labores	1	2	3	4	5
11	La empresa se preocupa por los requerimientos de su área	1	2	3	4	5
12	La empresa hace una pausa para celebrar los onomásticos de los colaboradores	1	2	3	4	5
13	La empresa le ofrece todos los beneficios de ley	1	2	3	4	5
14	Se encuentra satisfecho con todos los beneficios otorgados	1	2	3	4	5
	<b>CAPACITACION</b>					
15	Se les brindan capacitaciones constantemente	1	2	3	4	5
16	Las capacitaciones brindadas llenan sus expectativas	1	2	3	4	5
17	Aplica lo aprendido en las capacitaciones en su día a día de labores	1	2	3	4	5
18	Se siente integrado en las capacitaciones con sus compañeros	1	2	3	4	5
19	Su desarrollo personal se encuentra satisfecho.	1	2	3	4	5
20	Ud. Siente que ha desarrollado todas sus habilidades	1	2	3	4	5
21	Todas las áreas de trabajo participan en las capacitaciones	1	2	3	4	5
22	Ud. Considera efectiva las capacitaciones laborales	1	2	3	4	5
23	Existe retroalimentación después de las capacitaciones	1	2	3	4	5
	<b>SATISFACCION LABORAL</b>					
24	Mantiene una actitud positiva ante los cambios en la empresa	1	2	3	4	5
25	Se siente orgulloso con el trabajo que realiza	1	2	3	4	5
26	Si es necesario se quedaría a seguir con sus labores fuera de horario	1	2	3	4	5
27	Su jefe lo motiva constantemente para mejorar sus labores	1	2	3	4	5
28	Falta a sus labores cuando es una verdadera emergencia	1	2	3	4	5
29	Considera hacer línea de carrera en la empresa	1	2	3	4	5
30	Logra los objetivos de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5









### Validación del instrumento gestión de recursos humanos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

### Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.



### Validación del instrumento gestión de recursos humanos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NO SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2011

DNI: 1781548

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico []

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

### Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NO SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2011

DNI: 1781548

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico []

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.

### Validación del instrumento gestión de recursos humanos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

..... DR. MARCELO QUISPE WIS.....

DNI:..... 40612463.....

Especialidad del validador:    Temático       ,    Metodológico       Estadístico

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

### Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

..... DR. MARCELO QUISPE WIS.....

DNI:..... 40612463.....

Especialidad del validador:    Temático       ,    Metodológico       Estadístico

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

## ANEXO 05 CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA

Lima 26 de noviembre del 2018

**Señores**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERÚ  
Panamericana sur km 163, Villa el salvador

Presente.-

Estimados señores

Por este medio hago constar que se aplicó el instrumento de recolección de datos sobre: "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores del instituto CESCA-2018, san juan de Miraflores", elaborado por la estudiante María del Carmen Rojas Rojas.

Este programa se aplicó en la empresa CESCA ubicado en av. San juan 603, distrito de san juan de Miraflores provincia de Lima.

Este documento certifica que la estudiante María del Carmen Rojas Rojas efectivamente realizó su tesis tomando como referencia la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de Cesca 2018.

Atentamente



## ANEXO 06

### MATRIZ DE DATOS DEL EXCEL

id	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
5	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	5	
6	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
8	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
9	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	2	4	3	1	1	1	5	
10	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	1	4	4	5	5	4	1	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	2	1	3	3	4	3	1	5	
12	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	5	5	3	2	1	1	3	5	3	3	5	
13	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	2	3	4	3	3	2	
14	5	5	3	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	3	
15	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	1	3	5	3	3	5	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	3	5	5	3	2	5	3	3	1	3	3	5	
19	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	2	5	4	3	5	3	3	5	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	4	4	5	1	4	5	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	1	3	3	4	1	3	5	
22	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	1	4	3	5	1	3	5	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	4	5	1	4	5	
24	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	1	1	3	4	1	3	5	
25	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	5	4	3	5	3	3	5	
26	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	5	
28	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
29	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	1	3	5	
32	4	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	1	3	5	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	1	3	5	
34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	1	3	5	
35	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
37	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
38	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	2	3	5	
39	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	2	3	5	
40	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	2	3	5	

id	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	
1	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
2	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
3	3	5	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
5	3	5	3	4	4	3	4	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	5	
6	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
7	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
8	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
9	3	1	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	2	4	3	1	1	1	5	
10	4	5	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	1	4	4	5	5	4	1	
11	3	4	3	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	2	1	3	3	4	3	1	5	
12	3	5	4	5	5	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	5	5	3	2	1	1	3	5	3	3	5	
13	3	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	2	3	4	3	3	2	
14	3	5	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	3	
15	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	
16	3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	1	3	5	3	3	5	
17	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5
18	3	1	3	5	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	3	5	5	3	2	5	3	3	1	3	3	5	
19	3	5	4	5	5	3	2	5	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	2	5	4	3	5	3	3	5	
20	4	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	4	4	5	1	4	5	
21	3	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	1	3	3	4	1	3	5	
22	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	1	4	3	5	1	3	5	
23	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	4	5	1	4	5	
24	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	1	1	3	4	1	3	5	
25	3	5	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	5	4	3	5	3	3	5	
26	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
27	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	5	
28	3	5	4	5	5	3	5	2	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
29	3	5	4	5	5	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
30	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
31	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	1	3	5	
32	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	1	3	5	
33	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	1	3	5	
34	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	1	3	5	
35	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	3	3	5	
36	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	
37	3	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	3	3	5	
38	3	5	4	5	5	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	2	3	5	
39	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	4	2	3	5	
40	3	5	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	2	3	5	