

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON
EL DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPO DE COVID 19 EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA,
PERIODO 2020**

TESIS

Presentada por:

Bach. Milton John Juarez Vera

ORCID: 0000-0001-7761-2871

Asesor:

Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

ORCID: 0000-0001-6850-5759

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA - PERÚ

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GOBERNABILIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS
PÁGINA DE JURADO

TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN TIEMPO DE COVID 19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAMA, PERIODO 2020**

Presentada por:

BACH. MILTON JOHN JUÁREZ VERA

Tesis sustentada y aprobada el 8 de Noviembre de 2023, ante el siguiente jurado
examinador:

Presidente	:	Dra. Delia Yolanda Mamani Huanca
Secretaria	:	Dra. Jeymi Fabiola Arias Huancco
Vocal	:	Dr. Sam Michael Espinoza Vidaurre
Asesor	:	Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Bach. Milton John Juarez Vera, en calidad de egresado de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada Tacna, identificado con DNI 42877129 soy autor de la tesis titulada:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempo de COVID 19 en la municipalidad distrital de sama, periodo 2020”, con asesor Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola .

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Gestión y Políticas Públicas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro que, después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 27% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

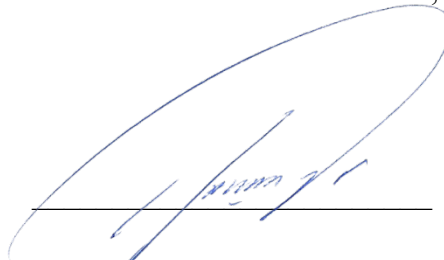
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real, y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivadas.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a la universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la universidad y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar por el

incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado; asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello, en favor de terceros, con motivos de acciones, recriminaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrases causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 8 de Noviembre de 2023.



Bach. Milton John Juarez Vera

DNI: 40188910

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y guiarme en cada momento, permitiéndome culminar con éxito mi maestría.

A mi esposa e hijos que siempre han estado conmigo brindándome su apoyo y cariño incondicional, por sus consejos y paciencia, sin los cuales hubiera sido imposible culminar mis estudios tan exitosamente.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera profesional, vida laboral y personal, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por la salud, por la familia y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres, hermanos, sobrinos y amigos por ser mi fortaleza, por apoyarme en todo momento, por los valores enseñados, consejos brindados, alegrías compartidas y por el amparo incondicional que me otorgaron en todo momento.

A todas las personas que de alguna manera han contribuido al desarrollo del presente trabajo de investigación, a todas ellas sinceramente muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE APÉNDICES	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Interrogante principal	4
1.2.2. Interrogantes secundarias	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Práctica	4
1.3.2. Social	5
1.3.3. Científica	5
1.3.4. Metodológica	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7

2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.2.	BASES TEÓRICAS	11
	2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
	2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL	28
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	66
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		68
3.1.	HIPÓTESIS	68
	3.1.1. Hipótesis general	68
	3.1.2. Hipótesis Específicas	68
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	68
	3.2.1. Identificación de la Variable 1	68
	3.2.2. Identificación de la Variable 2	70
	3.2.3. Identificación de la variable interviniente	73
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	74
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	74
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	74
3.6.	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	Ámbito de la
	investigación	75
	3.6.1. Tiempo social de la investigación	75
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	75
	3.7.1. Unidad de Estudio	75
	3.7.2. Población	75
	3.7.3. Muestra	76
3.8.	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	76
	3.8.1. Procedimientos	76
	3.8.2. Técnicas	78
	3.8.3. Instrumentos	78
4. CAPITULO IV: RESULTADOS		79
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	79
	4.1.1. Primera fase: Recolección de datos	79

4.1.2. Segunda fase procesamiento de la información recolectada	79
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.2.1. Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach	81
4.2.2. Prueba de normalidad	81
4.3. RESULTADOS	83
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA	103
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	103
4.5.1. Hipótesis General	103
4.5.2. Hipótesis Específicas	105
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	117
APÉNDICES	123
Apéndice 1: Matriz de Consistencia	124
Apéndice 2: Operacionalización de variables	125
Apéndice 3: Cuestionario Variable 1	126
Apéndice 4: Cuestionario Variable 2	127
Apéndice 5: Matriz de datos	128
Apéndice 6: Evidencias	129
Apéndice 7: Validación de expertos	131
Apéndice 8: Propuesta de mejora	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	76
Tabla 2: Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones	83
Tabla 3: Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo	84
Tabla 4: Se prepara a los trabajadores con habilidades y capacidades	85
Tabla 5: El personal tiene constancia en la recepción de capacitación	86
Tabla 6: Se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores	87
Tabla 7: El personal se encuentra salvo de poder continuar laborando	88
Tabla 8: EL personal conoce sobre las medidas dadas por la municipalidad	89
Tabla 9: Se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto	90
Tabla 10: Se cumple con las actividades programadas eficientemente	91
Tabla 11: Existe flexibilidad en la atención al público	92
Tabla 12: El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad	93
Tabla 13: Considera que está preparado para el retorno de sus actividades	94
Tabla 14: El personal está capacitado para el uso de herramientas virtuales	95
Tabla 15: La competitividad define la aceptación de los contribuyentes	96
Tabla 16: El conocimiento del personal es adecuado	97
Tabla 17: El personal trabaja con eficiencia y eficacia	98
Tabla 18: Mejora de la calidad de los servicios a la comunidad	99
Tabla 19: El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas	100
Tabla 20: Trabajadores con habilidades y capacidades	101
Tabla 21: El personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos	102
Tabla 22: Correlación hipótesis general	103
Tabla 23: Correlación primera hipótesis específica	105
Tabla 24: Correlación segunda hipótesis específica	107
Tabla 25: Correlación tercera hipótesis específica	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones	83
Figura 2: Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo	84
Figura 3: Se prepara a los trabajadores con habilidades y capacidades	85
Figura 4: El personal tiene constancia en la recepción de capacitación	86
Figura 5: Se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores	87
Figura 6: El personal se encuentra salvo de poder continuar laborando	88
Figura 7: El personal conoce sobre las medidas dadas por la municipalidad	89
Figura 8: Se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto	90
Figura 9: Se cumple con las actividades programadas eficientemente	91
Figura 10: Existe flexibilidad en la atención al público	92
Figura 11: El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad	93
Figura 12: Considera que está preparado para el retorno de sus actividades	94
Figura 13: El personal está capacitado para el uso de herramientas virtuales	95
Figura 14: La competitividad define la aceptación de los contribuyentes	96
Figura 15: El conocimiento del personal es adecuado	97
Figura 16: El personal trabaja con eficiencia y eficacia	98
Figura 17: Mejora de la calidad de los servicios a la comunidad	99
Figura 18: El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas	100
Figura 19: Trabajadores con habilidades y capacidades	101
Figura 20: El personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos	102

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Matriz de Consistencia	124
Apéndice 2: Operacionalización de variables	125
Apéndice 3: Cuestionario Variable 1	126
Apéndice 4: Cuestionario Variable 2	127
Apéndice 5: Matriz de datos	128
Apéndice 6: Evidencias	129
Apéndice 7: Validación de expertos	131
Apéndice 8: Propuesta de mejora	134

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal: “*Determinar si la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020*”; es una investigación de tipo básica, de alcance descriptivo-correlacional, de diseño no experimental, se trabajó con una población de 30 trabajadores de las diferentes áreas involucradas, se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario para evaluar la Variable 1 *gestión de recursos humanos* y la Variable 2 *desempeño laboral*. Finalmente de acuerdo al resultado del rho de Spearman asciende a 0.684 se pudo concluir que: La gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. El área de investigación está enmarcada en la Gestión Pública, porque es una actividad encaminada a la toma de decisiones para realizar una adecuada gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19, a través de la capacitación, estabilidad laboral y trabajo flexible. En este estudio se pudo observar que la Municipalidad Distrital de Sama carece de los mecanismos y estrategias necesarios para mejorar la gestión de su personal. Además, no se están aplicando los controles y herramientas adecuadas para tomar medidas preventivas de manera oportuna, lo cual es crucial para un desempeño laboral óptimo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es fundamental mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos para reducir los riesgos operativos de la institución.

Palabras Clave: Gestión de recursos humanos, desempeño laboral, capacitación, estabilidad laboral y trabajo flexible.

ABSTRACT

The development of this research work has as its main objective: "Determine if human resource management is related to job performance in times of COVID 19 in the District Municipality of Sama, period 2020"; It is a basic type research, descriptive-correlational scope, non-experimental design, we worked with a population of 30 workers from the different areas involved, the survey technique was used and as an instrument a questionnaire was applied to evaluate the independent variable. human resource management and the dependent variable job performance. Finally, according to the result of Spearman's rho, it amounts to 0.684, it was possible to conclude that: Human resource management is related to job performance in times of COVID 19 in the District Municipality of Sama, period 2020. The research area is framed in Public Management, because it is an activity aimed at decision-making to carry out adequate human resource management and job performance in times of COVID 19, through training, job stability and flexible work. In the present investigation, it was observed that the District Municipality of Sama does not have the necessary mechanisms and strategies to improve human resource management, and the necessary controls and tools are not being applied to provide preventive measures in a timely manner. for the best work performance, which allows the fulfillment of institutional objectives, as well as the efficiency and effectiveness in the use of public resources that serve as support in the implementation of adequate work performance that allows the reduction of institutional operational risks.

Keywords: Human resource management, job performance, training, job stability and flexible work.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación sobre la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. En la que se viene observando que la población viene siendo afectada por el brote de la pandemia, llegando a convertirse en una preocupación por el desempeño laboral de sus colaboradores, en otras palabras, el miedo al contagio y el estrés que provoca los cuidados para evitar el contagio y la falta de gestión del potencial humano en la M.D.S., provoca que el desempeño laboral quede afectado durante esta situación excepcional, produciéndose una situación de desconcierto, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan incrementar y preservar el esfuerzo, las prácticas, de la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la municipalidad, en beneficio de la población a fin de brindar los servicios necesarios a la comunidad.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos; en el Capítulo I, se desarrolla todo lo relacionado al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, se indica la justificación e importancia, conceptos básicos y antecedentes de la investigación; en el Capítulo II, se desarrolla el fundamento teórico científico, bases teóricas por variables y dimensiones; en el Capítulo III se desarrolla la metodología, hipótesis, variables, tipo de investigación, diseño, ámbito de estudio, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de investigación; en el Capítulo IV se desarrolla el trabajo de campo, diseño y presentación de resultados, prueba estadística, comprobación de resultados y su discusión, el análisis estadístico, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente se desarrollan las conclusiones y sugerencias; dentro de la conclusión final se tiene que la gestión de recursos humanos se relaciona directamente con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el aspecto tradicional los trabajadores eran considerados un gasto que debe ser reducido, en el aspecto no tradicional, el personal es considerado como el principal recurso de una organización. Por lo que una gestión efectiva de los recursos humanos permitiría que el potencial de cada trabajador sea el más óptimo dentro de la organización. (Rojas y Vilchez, 2018, pág. 12)

El enfoque utilizado por la municipalidad descansa en los regímenes de contratación pública (Decreto Legislativo Nro. 276, Decreto Legislativo Nro. 1057), así como en el marco legal de SERVIR.

Desde el 30 de Enero del 2020, el COVID-19 fue declarada como pandemia por la OMS debido a que era una emergencia de salud pública de preocupación internacional. Muchas ciudades se han visto afectadas debido a que se extiende a países de los diversos continentes generalizándose la enfermedad, originando que se dicten políticas gubernamentales de salud pública, que se enfocan principalmente en el distanciamiento social y cuarentena de la población, con lo cual se pretende evitar que las personas que ya se encuentran contagiadas puedan exponer a otras o, que por el contrario, las personas que aún no presentan el virus lo contraigan. Una de las entidades públicas como es el SERVIR ha puesto de conocimiento la Guía operativa para gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de emergencia sanitaria producida por el COVID-19 para que entidades públicas como la Municipalidad Distrital de Sama, continúen sus operaciones.

La crisis ya ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral, tanto en la oferta (producción de bienes y servicios) como en la demanda (consumo e inversión). Su incidencia adversa en la producción, que al principio solo afectó a Asia, se ha ampliado a las

cadena de suministro de todo el mundo. Todas las empresas, con independencia de su tamaño, deben afrontar graves problemas, en particular en los sectores de la aviación, el turismo y la hostelería, así como un grave riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia y pérdida de puestos de trabajo en determinadas esferas. El mantenimiento de la actividad empresarial será especialmente difícil a raíz de las restricciones de viaje, el cierre de fronteras y la imposición de medidas de cuarentena, en muchos casos los trabajadores no pueden desplazarse a su lugar de trabajo ni llevar a cabo su actividad profesional, lo que merma sus ingresos, en particular en los casos de empleo informal u ocasional. Los consumidores no pueden adquirir bienes ni servicios, o son reticentes a hacerlo. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, pág. 1)

En la Municipalidad Distrital de Sama, se mantienen medidas de protección social basadas en mecanismos existentes y/o la remuneración específica de trabajadores, observando que la población viene siendo afectada por el brote de la pandemia, convirtiéndose en una preocupación por el desempeño de los trabajadores afectando a gran parte de la población tanto en la parte económica como en los diferentes aspectos, como es el desempleo que se ha generado. El primer reto al que se tiene que enfrentar la municipalidad, es el de garantizar la Salud física y mental de los trabajadores durante esta situación excepcional, se produce una situación de desconcierto, debido a la falta de capacitación debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan incrementar y preservar el esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la municipalidad, en beneficio de la población a fin de brindar los servicios necesarios, deberá implementar las actividades necesarias que permita auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Por ello la presente tesis pretende conocer y describir la existencia de la relación de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral para proporcionar las recomendaciones atinadas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿De qué manera la Capacitación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?

- ¿En qué medida la estabilidad laboral se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?

- ¿Cómo el trabajo flexible se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Práctica

Se justifica teniendo en cuenta que va a motivar la formación basada en la corriente cognitiva a través de reglas o preceptos que permiten mejorar el proceso de interacción de los trabajadores a través de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, para que se presenten con idoneidad y compromiso ético, evaluando los procesos que nos permitan la integral, confrontar, reflexionar y cuestionar las políticas, proyectos, planes, estrategias, frente al COVID 19

1.3.2. Social

Se justifica teniendo en cuenta que permitirá mejorar los principales lineamientos metodológicos de la municipalidad, Para la solución de problemas con idoneidad y compromiso ético, y se enmarcan en la formación integral, en la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Esto exige procesos de transformación basados en el direccionamiento estratégico, la organización y proyectos formativos, y la planeación para un adecuado cumplimiento de objetivos a través de talleres de capacitación con el fin de brindar una buena calidad de servicio al público.

1.3.3. Científica

La presente investigación busca incrementar los conocimientos científicos mediante las teorías y conceptos básicos encontrados relacionados a la gestión de recursos humanos, desempeño laboral, capacitación, estabilidad laboral, trabajo flexible, competitividad, productividad, responsabilidad. Ello permitirá al investigador comparar los diferentes conceptos del desempeño laboral en un ámbito de investigación diferente.

1.3.4. Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario y su procesamiento en software para identificar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Con ello se pretende analizar si la capacitación, la estabilidad laboral y el trabajo flexible tienen relación con el desempeño laboral. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar si la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Evaluar si la Capacitación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.
2. Analizar si la estabilidad laboral se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.
3. Determinar si el trabajo flexible se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Campos, Gutierrez y Matsumura (2019), en su artículo científico titulado: “*Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado.*” En donde los autores precisaron como **objetivo** general: “Determinar la relación entre rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado en oftalmología.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: El 93,1% fueron mujeres; 34,5% con edad entre 41 y 50 años; 62,0% con estado civil casadas, 75,9% con condición laboral nombradas. Resultados generales de rotación: 58,6% indiferente, 20,7% adecuado y 20,7% no adecuado. Resultado final del desempeño laboral: 55,2% moderado, 27,6% bajo y 17,2% alto. El resultado de coincidencias según Pearson (p-valor= 0,511). Como principales **conclusiones** tenemos: No se encontró relación significativa entre rotación y desempeño laboral.

Castro y Delgado (2020), en su artículo científico titulado: “*Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020.*” En donde los autores precisaron como **objetivo** principal: “Determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: La gestión del talento humano implica planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar para promover el trabajo eficaz y eficiente de los colegas y proporcionar al personal para alcanzar sus metas individuales y grupales que están directa o indirectamente relacionadas con el trabajo. En esta época se destacan tres aspectos por su importancia con la gestión de recursos humanos y desempeño laboral como son la globalización, el cambio de contexto, y la valoración del conocimiento. El objetivo de las organizaciones que ejercen la gestión del talento humano de forma óptima da solución al problema de retención de

colaborador. Se valora aún más cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Es importante resaltar que la Subgerencia de Gestión del Talento Humano es un órgano de apoyo encargado de lo laboral, aprobar y ejecutar la política de recursos humanos de la entidad, orientando la realización individual de los trabajadores a través del liderazgo transformador y a su efectiva participación en el logro de los objetivos, generando una cultura organizacional que permita el mejoramiento progresivo de la calidad del factor humano, sujetándose a las disposiciones que emita la Autoridad Nacional del Servicio Civil –SERVIR. Como principales **conclusiones** tenemos: Existe una aceptable gestión del talento humano y del desempeño laboral según los colaboradores del PEHCBM, es decir a que a mejor gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, siendo lo más resaltante las capacitaciones y estímulos de desempeño que realiza la institución .

Enríquez (2014), en su artículo científico titulado: *“Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.”* En donde el autor precisó como **objetivo** principal: “Analizar la gestión de resultados por competencias en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: .Como principales **conclusiones** tenemos: En la universidad existe una escasa una gestión del recurso humano por competencias, la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal Asistencial-secretarias. Existe escasa aplicación de la selección de personal por competencias, que permita disponer de personal calificado que garantice un alto desempeño en la realización de sus tareas. No se posee perfiles de puestos por competencias vigentes, esto limita la gestión recurso humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, que en definitiva no generan un buen desempeño en el personal administrativo-secretarias. No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño que faciliten información real sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que

posee el personal administrativo que labora en la institución.

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018), en su artículo científico titulado: “*Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*”. En donde los autores precisaron como **objetivo** principal: “Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: En relación a los resultados estadísticos obtenidos luego de la contrastación de la hipótesis general que indica que la gestión del talento humano influye en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud – MINSa, 2018, donde la prueba de verosimilitud de ambas variables dependiente indica la significancia de 0,000; además, la información de ajuste de modelo indica que ambos son adecuados; y el índice de Nagelkerke con una influencia de 44,4% sobre la variable mejoramiento de la gestión pública y 28,4% sobre la variable desempeño laboral. Como principales **conclusiones** tenemos: Se tiene que la gestión del talento humano es adecuada, incidiendo en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud estudiada.

Lumbreras et al. (2020), en su artículo científico titulado: *“Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva”*. En donde los autores precisaron como **objetivo** general: “Evaluar la relación entre calidad de vida laboral (CVL) y el desempeño organizacional (DO) de trabajadores de siete hospitales públicos, a partir del análisis de la influencia de la gestión directiva (GD) como mediadora de esta relación.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: Los puntajes de gestión directiva, CVL, DO y GD fueron significativamente menores en los trabajadores de Tlaxcala. Los participantes que percibieron adecuada GD incrementaron 2.7 veces más la probabilidad de percibir elevada CVL y los participantes categorizados en elevada CVL presentaron 69% mayor probabilidad de tener adecuado DO. Como principales **conclusiones** tenemos: La adecuada GD se asoció con una mejor CVL, lo que mostró ser una variable mediadora de la relación positiva entre CVL y DO.

Sánchez (2020), en su artículo científico titulado: *“Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral.”* En donde la autora precisó como **objetivo** general: “Crear un instrumento de evaluación de desempeño laboral para cargos comerciales que contemple las dimensiones esenciales del desempeño en las organizaciones, mediante la adecuación del modelo Harvard de las “4C” de Beer.” Respecto a los principales **resultados** se tiene que: El modelo propuesto de evaluación de desempeño es aplicable en empresas de comercialización o entidades financieras que por su naturaleza tengan en su estructura organizativa cargos comerciales. La dimensión que evalúa competencias laborales puede tener algunas limitaciones, como por ejemplo que las mismas no se adecúen completamente a las necesidades comerciales de la empresa o que ninguna de las competencias describa las exigencias laborales de cargos comerciales, sin embargo esto puede subsanarse reemplazando las competencias sugeridas en el modelo, por las competencias que la empresa defina para sus trabajadores en esta área. Por otro lado, esta investigación es una primera aproximación a la adaptación de contexto del instrumento de evaluación de desempeño, se limita al estudio y producción

teórica, abriendo el camino para una segunda etapa en la que se realice el estudio empírico que permita generalizar los resultados para que el instrumento pueda aplicarse en todo el país. Como principales **conclusiones** tenemos: para conocer la validez de criterio, se utilizó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson, en el mismo se obtuvo un coeficiente de 0.76 y un nivel de significación menor a 0.05, lo que indica que podemos aceptar la hipótesis del investigador que indica que si existe correlación entre las variables de ambas pruebas, por el nivel del coeficiente podemos decir que la correlación es fuerte.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Teoría de Administración de Recursos Humanos

Rodríguez, (2013) indica que: La Gestión de Recursos Humanos en una organización que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la urbanización.

El ambiente de trabajo de recursos humanos es muy amplio y transparente. Es por eso que cuando se habla de recursos humanos se habla sobre la gobernanza para promover la iniciativa de vincular e integrar las diferentes funciones que componen toda la organización, ya que incluye todas las elecciones y profesiones relacionadas con la interrelación entre los empleados.

Si bien las elecciones de los máximos órganos de la compañía constantemente están afectando a los empleados, es a partir de los recursos humanos que se planifican y establecen las pautas para llevarlas a cabo. Por esto, en el tamaño en que la Dirección Gral. y la Dirección de Recursos Humanos sean cercanos y alineados en sus enfoques, las actividades implementadas van a

ser coherentes y facilitarán la consecución de las metas institucionales (De la Cruz, 2016)

“Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad.” (Ghiglione, 2015).

“La Gestión de los Recursos Humanos es un mecanismo organizacional mediante el cual se promueve la consecución de metas y la supervivencia empresarial. Su objetivo es conseguir que la organización esté más ordenada e integrada.” (Townley, 1993, págs. 518-545).

Según Chiavenato (2004) La gestión de recursos humanos se define como la gestión de personas y organizaciones. Estos dos factores están entrelazados porque uno depende del otro para lograr objetivos a nivel individual y organizacional. La gestión de recursos humanos es un conjunto de principios y prácticas necesarios para guiar los aspectos administrativos de las personas o la gestión de recursos humanos. Estos incluyen reclutamiento, capacitación, compensación y revisiones de desempeño.

Un sistema de gestión de recursos humanos requiere el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades. El principal desafío de este sistema es lograr la eficiencia y la eficacia en las operaciones. Sus objetivos principales son aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral. (Ordoñez, 1995).

La gestión de recursos humanos es un sistema de cinco subsistemas interdependientes que se pueden desarrollar y modificar en diversos grados según el entorno, la organización, las personas y la tecnología actuales. Los subsistemas forman un proceso. Los recursos humanos son adquiridos,

utilizados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. (De la Cruz, 2016)

Según Werther y Davis, (2000) argumentaron que la gestión de recursos humanos es la gestión del mantenimiento del capital humano con el fin de mejorar la contribución efectiva de los empleados a la organización para que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es la base científica y práctica de la gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos es un sistema de cinco subsistemas interdependientes que se pueden desarrollar y modificar en diversos grados según el entorno, la organización, las personas y la tecnología actuales. Los subsistemas forman un proceso. Los recursos humanos son adquiridos, utilizados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. (Chiavenato, 2004)

Sin duda, la posibilidad de variar el alcance de los subsistemas según las necesidades es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad está ligada a la necesidad de establecer para cada uno de ellos, acciones definidas que determinen el logro de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo, la calidad de la gestión de cambios organizativos en la dinámica de los subsistemas no es explícita. (Chiavenato, 2004)

Lo que se considera una tendencia generalizada es que las tendencias contemporáneas en la gestión de recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. En efecto, los modelos de gestión de Recursos Humanos enfatizan e insisten en el carácter sistémico de este y en la definición de estrategias y políticas y actividades clave con miras a lograr el bienestar individual, el bienestar social y la efectividad en la organización. (Chiavenato, 2004).

Los recursos humanos siempre deben proporcionar a una empresa los recursos humanos necesarios y las habilidades necesarias para que la empresa logre sus objetivos. Para que la gestión del potencial humano adopte este enfoque estratégico, debe ser duradero y estar vinculado a otros procesos organizacionales. Además, requiere la participación de la línea de producción en la implementación de lineamientos de personal (selección, capacitación, evaluación, compensación) en toda la organización. (De la Cruz, 2016)

La gestión de recursos humanos es un enfoque integrado de las operaciones de campo. Todas las actividades en el campo de los recursos humanos deben estar basadas en la estrategia de la empresa para la que trabajan. La estrategia proporciona un marco para cualquier enfoque para involucrar a las personas. (De la Cruz, 2016)

El origen y evolución de la función de RRHH, viendo su historia, nos permitió establecer dos grandes fases, la fase tradicional y la fase de RRHH. Desde el inicio de la función hasta la década de 1980 el departamento de recursos humanos asumió prioridad. Durante este período, los empleados eran vistos como un gasto que debía reducirse lo más posible. La característica principal de esta etapa son las intensas negociaciones y discusiones entre empleados y empleadores. (De la Cruz, 2016)

A grandes rasgos, y sin entrar en aspectos teóricos, la evolución de la función de recursos humanos ha seguido las siguientes etapas:

- **Etapa administrativa:** “Esta etapa se extiende hasta finales de los años 40 en Europa y se caracteriza por su clara orientación a la mejora de la productividad. Está marcada por la disciplina y el control del trabajo y presenta un enfoque burocrático.” (De la Cruz, 2016, pág. 19)

- **Etapa de gestión:** En los años 50 se asume en Europa la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos en la actuación de las personas en el entorno laboral. Se introduce la aplicación de técnicas

de psicología industrial en la gestión de recursos humanos (retribución, selección, valoración de puestos, etc.). Esta etapa se denomina también la de las relaciones humanas. (De la Cruz, 2016, pág. 19)

- **Etapa de desarrollo:** Se consideran los trabajadores como la base de la empresa y como recursos que hay que mejorar. Se habla de comunicación, participación, motivación, etc. Se da en los años 70 en Europa. Es la etapa del desarrollo organizacional. En esta época también empiezan a introducirse las técnicas de negociación colectiva y adquiere gran auge el aspecto jurídico y laboral (hay autores que se refieren a esta etapa como la etapa de las relaciones laborales). (De la Cruz, 2016, pág. 19)

Rodríguez (2013) indica que:

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización. Uno de los principales objetivos que caracteriza a cualquier empresa es el desarrollo, distribución y comercialización de un producto, bien o servicio (como actividad especializada). De manera similar a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus integrantes como la esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir, una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

De acuerdo a la autora Celedón (2004), los objetivos más importantes de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización. (Celedón, 2004)
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. (Celedón, 2004)
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Celedón, 2004)

De la misma forma Celedón (2004), menciona que la Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado.
- Capacitar y entrenar.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización.
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Agudelo (2019), en su publicación sobre gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas, en la que indica que es evidente que el éxito de una empresa radica en la capacidad de generar valor agregado a sus clientes, producir ingresos y tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Cuando estos factores son alcanzados, la empresa es exitosa; de lo contrario, tiende a su extinción. Sin embargo, las empresas le restan importancia al capital intelectual, olvidando que son las personas las que emplean sus habilidades y las aplican con destreza para mantener la competitividad. Al respecto, Chiavenato menciona lo siguiente: [...] así, las

personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (Chiavenato, 2009). Para entender la importancia de esta declaración debe comprenderse en primera instancia el concepto de gestión humana, eje fundamental de la investigación. Pries (2000) expone que la gestión humana es un conjunto y arreglo de normas, mecanismos y prácticas de regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo. Y Werther y Davis (2000) expresan lo siguiente: La obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía, pues, En el campo económico, principal ámbito de la actividad humana, las personas son percibidas (la percepción es hija de la actitud, que, a su vez, lo es de la cultura) como simple recurso productivo –recursos humanos–, y con casi total omisión de la problemática de sus necesidades –o motivaciones– (González, 1993). Es vital comprender que la gestión del recurso humano va más allá de la contratación y la remuneración del personal. El recurso humano obedece a factores adicionales como la formación, el seguimiento y la evaluación de desempeño, que, en conjunto, ayudan a alcanzar los objetivos de las organizaciones. Así, estas se entenderán como Comunidades sociales en las que se establecen una serie de relaciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas para la satisfacción de necesidades e intereses comunes. Adicional a los procesos mencionados, que son reconocidos como parte integral de la gestión humana y que la complementan, el manejo de las relaciones que se tejen entre los individuos de una organización contribuye a generar calidad de vida, sentido de pertenencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera sentida. Consecuente con esto, hoy en día, en un esfuerzo por adaptarse a los nuevos retos impuestos por el entorno y responder a los desafíos propios de la sociedad, algunas organizaciones han comenzado a redefinir sus políticas de gestión del recurso humano volcándose hacia una perspectiva nueva y refrescante en la cual las necesidades humanas y las organizacionales

conversan entre sí y se complementan en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, y el de las relaciones interpersonales (García, 2008). Si bien las organizaciones han evolucionado en la concepción de la gestión humana a partir de la apertura económica, estos aspectos también se ven reflejados de alguna manera en el significado y el entendimiento del hombre sobre su desarrollo personal, todo ello a través de la labor y las responsabilidades que desempeña. Y es que si una organización integra sus necesidades con las de sus empleados, logrará estimular la motivación, el crecimiento y el desarrollo de sus planes de vida, que derivarán finalmente en una relación recíproca y solidaria traducida en el logro de los objetivos y los beneficios personales y organizacionales. Las nuevas realidades organizacionales exigen de las personas cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorrenueva y aprende continuamente (García de Hurtado, 2008).

Adentrándose en el mundo filosófico y un poco menos racional, el origen de la palabra trabajo refleja en sí misma una percepción negativa por parte del ser humano; González (1993) afirma que esta percepción se debe a que el trabajo no es fuente de desarrollo ni de satisfacción. Es importante, entonces, resaltar que no solo las organizaciones han modificado su concepción al respecto: el hombre, consecuentemente, se transforma en el momento en el que su labor logra satisfacer sus necesidades más vitales y se convierte en papel importante y protagónico dentro de una sociedad cada vez más industrializada y cambiante. En virtud de esto, se ve obligado a ampliar sus conocimientos y habilidades; los títulos universitarios y las especializaciones desplazan cada vez más los conocimientos empíricos y ancestrales, hasta ahora protagonistas y suficientes en el mundo empresarial. Esta declaración personal es promovida por el significado e importancia que las organizaciones les dan a este recurso, cada vez más apreciado, aportando directamente a una mejor calidad de vida, pues no es el trabajo lo que desequilibra nuestro proceso vital, sino las condiciones sociales (organización y gestión) en que este es prestado. Así, como lo plantea Casimiro Lubalo (2007) en los procesos de gestión humana se ha producido una metamorfosis en la concepción misma del hombre en la empresa, desde su

consideración como costo a su valoración como un activo, posteriormente como un inversor, y, en las corrientes más humanísticas, como ser humano.

2.2.1.1. Dimensiones

De acuerdo a Salsavilca (2017) las dimensiones de la gestión de recursos humanos son: la entrevista y selección de empleados, la **capacitación** de empleados con base en los requisitos del puesto y la evaluación de empleado. (pág. 100)

Según a Vinueza (2017) las condiciones de autorrealización e involucramiento laboral son el punto de partida que se deben considerar para las condiciones laborales del colaborador; en esta dimensión se considera la **estabilidad laboral** y la economía hacia el factor humano ya que es una necesidad básica en el ser humano que de acuerdo al nivel del sueldo genera un estilo de vida diferente. La dimensión o variable de condiciones laborales tiene un efecto directo sobre el involucramiento de los colaboradores. (pág. 102) así también el autor menciona que las dimensiones de la gestión del talento humano son los siguientes: *Dimensión interna*: Conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes, en la *dimensión externa* se tiene a: El clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimientos y estimulación. Por lo anterior se entiende que la estabilidad laboral forma parte de las condiciones de trabajo siendo esta última una dimensión de la gestión de recursos humanos.

De acuerdo a Martínez, et al. (2014) citado en Lozano (2016). Las prácticas de gestión humana vinculadas con estrategias de **flexibilidad laboral** permiten rastrear el involucramiento de estas prácticas para mejorar capacidad organizacional y los efectos que dichas prácticas han tenido sobre la organización y sus trabajadores y el papel de la gestión humana en este ámbito, se puede determinar a través desde un reconocimiento explícito por parte de las empresas

A. Capacitación

Blog EPG UTP (2020), en la publicación sobre la importancia de la capacitación en tiempos de cuarentena, indica que la crisis del COVID-19 ha modificado la realidad, ahora, actividades como el teletrabajo, el aprendizaje virtual o las experiencias en línea forman parte de la vida cotidiana. Ante este escenario, la importancia de la formación profesional y personal es la protagonista. Se podría considerar que la emergencia sanitaria ha obligado a personas y empresas a mirar hacia adentro: identificar fortalezas, debilidades y posibles mejoras. Esto ha sucedido gracias a la transformación de las actividades rutinarias: no más reuniones físicas, los procesos de trabajo se comparten a través de herramientas digitales; y comunicación a través de canales electrónicos, de manera más asertiva y eficiente.

a. ¿Por qué entrenar en cuarentena?

La situación generada por el coronavirus ha permitido detectar algunas fallas en los procesos comerciales. Problemas relacionados con la cultura organizacional, como la falta de liderazgo, así como deficiencias visibles en los colaboradores: no saber gestionar los tiempos o establecer prioridades son algunos de ellos. “ (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

“Sin embargo, estos “fallas” se pueden transformar mediante la formación en cuarentena.” (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

Por un lado, la situación actual parece enfatizar la necesidad de desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia, el liderazgo o la inteligencia emocional; mientras que, por otro lado, requiere habilidades técnicas, como el desarrollo de habilidades tecnológicas para resolver problemas y generar flujos de trabajo más eficientes. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

“Es por ello que la formación del personal, tanto de forma individual como en grupo, debe formar parte de las prioridades de la estrategia empresarial,

durante esta coyuntura y en el futuro inmediato.” (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

b. Importancia de la formación, la voluntad y la perseverancia.

El aislamiento forzado que ha vivido buena parte del mundo en los últimos meses, ha creado condiciones más adecuadas para la formación laboral. Esto se debe a que, por ejemplo, se eliminan los tiempos de desplazamiento y las largas estancias en las sedes corporativas, lo que se traduce en una reducción del estrés laboral. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

Esta idea del tiempo libre facilita el uso de numerosas plataformas, tanto gratuitas como de pago, para entrenar. Sumado a esto, la disponibilidad de estos cursos ofrece el panorama ideal para un aprendizaje más receptivo y personificado. Se podría considerar que entrenar en esta coyuntura solo requiere tiempo, voluntad y perseverancia. La importancia de la formación en medio de la pandemia tiene que ver no solo con cursos virtuales, sino también con webinars o clases magistrales impartidas por importantes líderes académicos. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

c. Formación para empresas.

La formación ha sido relevante para las empresas durante mucho tiempo. Sin embargo, algunas empresas, a la hora de organizar la jornada laboral, dejan de considerar estas horas dedicadas al aprendizaje. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

Aunque, para 2019, Perú ocupó el cuarto lugar en el ranking de Prevalencia de formación dentro de las empresas del Índice Global de Competitividad del Talento (GTCL), los especialistas en Recursos Humanos aún consideran que queda mucho por hacer para mejorar la formación de los empleados. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

Fomentar el desarrollo del personal y promover la formación laboral ofrece varias ventajas: (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

- Disminución de la rotación laboral.

- Disminución del absentismo.
- Incremento de la calidad del trabajo.
- Incremento en la identificación del personal con la empresa.
- Productividad mejorada.
- Los objetivos comerciales se alcanzan en menos tiempo.

Además, al brindar capacitación y apoyo, se generan nuevas oportunidades de innovación, se incrementa la creatividad y se desarrolla una mejor resolución de conflictos, reduciendo la necesidad de supervisión. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

Cabe destacar que la formación para empresas debe ser concebida tanto de forma individual como en grupo. Aunque existen numerosos cursos que se pueden realizar de forma individual, las capacitaciones grupales y las discusiones sobre las lecciones aprendidas generan una mejora tangible en los equipos. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

d. Entornos virtuales: soluciones para la formación.

La importancia de la formación laboral para las empresas es clara, sin embargo, cada profesional es responsable de su propio desarrollo, por lo que pensar en la formación es una de las mejores formas de invertir tiempo durante la cuarentena. Ahora que tienes el tiempo, es fundamental elegir bien las formaciones online, teniendo en cuenta las consolidadas en el mercado, que cuentan con herramientas de aprendizaje diseñadas para lo digital y que mantienen una interesante relación coste / beneficio. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

La facilidad que ofrecen los entornos virtuales es una solución para las organizaciones y sus colaboradores en cuanto a adquirir diferentes conocimientos, desde habilidades blandas hasta conocimientos técnicos necesarios para la ejecución del trabajo. Sin embargo, es importante que tanto empresas como profesionales se comprometan a hacer posible la formación, a dedicarle toda la atención y generar espacios virtuales para debatirlos y poner en práctica esos conocimientos. Es el momento de manifestar en realidad las oportunidades que generan las crisis, de ser

mejores: mejores compañeros, mejores profesionales, mejores personas. (Blog Escuela de Posgrado, 2020)

El liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir en los seguidores para que estén dispuestos a cambiar, los líderes necesitan un conjunto específico de habilidades para guiar sus acciones. Estas habilidades pueden considerarse como las herramientas internas para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan lograr su misión. (Akio, 2020)

El concepto de liderazgo en el entorno empresarial ha cambiado mucho con gran rapidez, al igual que lo hace el contexto global; En un mundo globalizado donde la competitividad aumenta día a día, se promueve la productividad y la diversificación, para lo cual se debe garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y el capital humano. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben contar con personas que ejerzan el liderazgo, con percepciones, motivaciones y una gestión tal que quienes reciben la orientación desarrollen habilidades y competencias, además de establecer y habilitar potencialidades, tanto a nivel empresarial como personal.

El liderazgo es de gran importancia para la supervivencia de la organización. El líder es vital, debido a esta capacidad de orientar u orientar los procesos de negocio con el mismo grado de responsabilidad y motivación que tiene y puede influir en las transformaciones de los demás, para que cada empresa adquiera un ambiente organizacional, propio de sus líderes; el líder imprime su propio estilo, un estilo predominante. (Rodríguez, 2014).

En su libro Akio, (2020) menciona que el liderazgo requiere:

- **Personalidad:** entusiasmo, integridad, autorrenovación.

- **Análisis:** fuerza, criterio de percepción.
- **Logro:** rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás.
- Las habilidades de liderazgo incluyen:
- **Habilidades de liderazgo:** El líder posee atributos (creencias, valores, ética, conocimiento, valentía y habilidades) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir tropas y levantar la moral cuando hay dificultades. (Akio, 2020)
- **Visionorte:** El líder tienen la capacidad de aumentar la productividad por áreas, evalúa si necesita mejoras. Crean y establecen metas y pueden presentar claramente una visión que los subordinados y colegas están motivados para lograr. (Akio, 2020)
- **Desarrollo de equipo:** El líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o en una meta común, en lugar de dejar los objetivos sin asignar. (Akio, 2020)
- **Resolución de conflictos con beneficio para ambas partes:** los líderes pueden resolver con eficacia los desacuerdos y los conflictos. Resuelven disputas enfocándose en resolver problemas sin ofender el ego de las personas. Brindan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de los mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- **Evaluación rápida y precisa de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo exige y hacen las cosas correctas a tiempo. (Akio, 2020)
- **Entrenamiento / preparación:** los líderes saben que incluso los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan análisis de desempeño, preparación y asistencia en el desarrollo profesional de las personas de una manera que mejora el éxito individual y organizacional. (Akio, 2020)
- **Compromiso de participación de los empleados:** Los líderes

promueven un sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Otorgan a los empleados más poder para tomar decisiones al otorgarles la autoridad para hacer las cosas de la manera más eficiente y oportuna. (Akio, 2020)

B. Estabilidad Laboral

Serrano, (2020) en su publicación Estabilidad laboral en tiempos de una pandemia de COVID19, indica que en primer lugar es necesario entender a qué nos referimos cuando invocamos la figura de la estabilidad laboral, entendida como la tutela legal que impide la terminación de la relación contractual por causas injustificables no previstas en la ley, también conocido como despido arbitrario. En el que el trabajador tiene garantías ante la frágil condición en la que se encuentra.

En muchas de las leyes laborales vigentes no se ha establecido que, por causas como una calamidad en el área de la salud de esta naturaleza, resulte en la suspensión del contrato mientras se restablece el orden público, por tratarse de una eventualidad. eso no sucede a menudo. Así, podríamos reflejar que una pandemia es un caso de fuerza mayor. (Serrano, 2020)

Por tanto, este tipo de situaciones no están previstas en algunas normativas laborales. Esto podría conducir a un escenario de inestabilidad para los trabajadores, quienes son el sujeto vulnerable en su posición de subordinación, por el hecho de que están arraigados en la dependencia contractual. (Serrano, 2020)

Dicho lo anterior, los gobiernos están obligados a velar por el estricto cumplimiento de las cláusulas pactadas, ya que se avecina una profunda crisis económica, especialmente en los países en desarrollo, y como consecuencia tanto el sector público como el privado sufrirán los daños. que ocurrirá antes de este evento. (Serrano, 2020)

Lo principal es preservar la salud y la vida de los habitantes, otro derecho establecido en la Carta Magna, por lo tanto, es necesario establecer la relevancia del rol que puede ejercer el Órgano Legislativo, ya que a través de la actividad

parlamentaria se puede garantizar la normativa. medidas de protección para evitar que el trabajador sea despedido por causas injustificadas como consecuencia de la situación actual. Algunas de las decisiones tomadas, como medidas para prevenir el contagio, incluyen, por ejemplo, la solicitud a los trabajadores mayores o iguales de 60 años de no asistir a la institución para la que laboran. En la misma línea están los que padecen enfermedades crónicas o los que tienen hijos menores. Sin embargo, existen otros casos, como los trabajadores que, por restricciones migratorias o protocolos de salud, no pudieron regresar a su lugar de trabajo y que probablemente no han sido considerados como prueba por la cual no se han presentado para realizar sus actividades. (Serrano, 2020)

Además, en un determinado momento se aplicó la estricta cuarentena domiciliaria junto con el régimen de excepción o restricción de derechos, que tenía como objetivo limitar garantías constitucionales como la libertad de circulación o circulación y la libertad de asociación, con el fin de reducir el contagio y prevenir la propagación del virus pero no puede dejar de mencionarse que se plantearon graves violaciones a los derechos humanos debido a la improvisación en el tratamiento de la pandemia. (Serrano, 2020)

Muchos trabajadores, al cumplir con estas prerrogativas mencionadas, cumplieron con las instrucciones y no se presentaron a trabajar, por lo que algunos empresarios utilizando el panorama, e incluso a sabiendas o con conocimiento del mismo, han considerado realizar despidos infundados alegando causas de incumplimiento del contrato. Otras circunstancias, que se han presentado, son los cierres de empresas sin compensación alguna para el personal que se ha quedado sin su única fuente de subsistencia. Sumado a esto, para la reapertura de las actividades económicas, es obligatorio que las instituciones o empresas protejan a sus subordinados cumpliendo con todas las medidas de salud establecidas para evitar un rebrote, pero algunos empresarios simplemente para evitar pérdidas de capital no están respetando las sugerencias emitidas por proveedores de servicios de salud, poniendo en riesgo a los trabajadores que tendrían derecho a exigir mayores condiciones higiénicas.

Aquí surge la difícil tarea para el Ministerio o Cartera Estatal dedicada al Trabajo y Previsión Social en contar con todos los recursos necesarios para sancionar a los empresarios que, aprovechando el contexto de la pandemia COVID19, están llevando a cabo despidos arbitrarios, no pagan los salarios correspondientes., no compensan en lo concerniente a sus empleados ni garantizan las condiciones mínimas de higiene necesarias, ni establecen los protocolos coordinados conjuntamente con el Ministerio de Salud. (Serrano, 2020)

Pues bien, al decretar un estado de emergencia, se entiende que se harán las debidas consideraciones legales para proteger la integridad del trabajador. Además, estas normas evitan posibles conflictos laborales, y el subordinado contará con las herramientas adecuadas para proteger su defensa en caso de que se encuentre en desventaja. También es seguro el derecho a acudir a las instancias legales pertinentes, ya sea a través de un proceso laboral o constitucional para exigir su respectiva remuneración. (Serrano Tobar, 2020)

Finalmente, es importante mencionar que no se preparó para un evento de esta magnitud, pero no significa que se vulnerarán los derechos laborales, siendo obligatorio para las autoridades activar los mecanismos de protección que le confieren la legislación nacional e internacional. (Serrano, 2020)

C. Trabajo Flexible

Es probable que el cambio tecnológico provoque una modificación de la proporción necesaria de las diferentes calificaciones del factor trabajo en la producción; Si la nueva proporción en la que se exigen los factores es diferente de aquella en la que se encuentran disponibles las distintas cualificaciones en la población activa, el consiguiente desajuste se traduce en el paro de aquellas cualificaciones laborales que son más abundantes en términos de dotación de factores que en su demanda. En general, se asume que los trabajadores no calificados son particularmente vulnerables a este tipo de desajuste entre la demanda laboral y los patrones de oferta y, además, que el desempleo resultante

no puede abordarse mediante medidas convencionales de expansión de la demanda. (Cooper y Clark, 1987)

El cambio tecnológico siempre se ha considerado una amenaza para el empleo y la polémica que lo rodea suele ser de gran relevancia en momentos en que el desempleo es un motivo de preocupación social.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Teorías sobre desempeño Laboral

Bautista, (2020), en su publicación, sobre el desempeño laboral desde una perspectiva teórica Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993), desarrollaron una taxonomía de 8 elementos del desempeño laboral, a partir de estos es posible describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos. Estos elementos son: dominios de tareas específicas, capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas ;habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivos para el trabajo pero que son esperados por el empleador; comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño; mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo; facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia a sus compañeros; supervisión, qué tan bien alguien influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara; y administración, referido a los comportamientos direccionado a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos. Murphy (1990), menciona que los elementos que establece Campbell son factores determinantes para una correcta medición e interiorizar las metas empresariales y pueden ser aplicados en cualquier sector ocupacional. Así mismo, Borman & Motowidlo (1993) argumenta que estos elementos deben de ser aplicados para entender el desempeño laboral y en consecuencia ver la influencia que esta ejerce para el logro de los objetivos organizacionales, además de esto, este puede ser aplicado

en diversos sectores ocupacionales (Poropat, 2002; Jaen, 2010; Geraldo, Soria, Rosello, & Buendia, 2020).

Según Campbell, (1990), afirman que el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones. Asimismo, Pedraza et al., (2010) señalan que el éxito del desempeño depende de un conjunto de características que se muestran por medio de la conducta. Por esta razón, Milkovich & Boudreau (1994) asumen que Revista de Investigación Valor Agregado 2020: 7(1), 109-121 115 el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones.

Según el nuevo modelo de gestión de recursos humanos, se define de la siguiente manera:

A. Funciones operativas de la gestión de recursos humanos

a. Logro.

Tiene que ver con la determinación de los requisitos que debe tener el personal que ingresa a la organización y su reclutamiento, selección y colocación; la determinación de los requisitos se refiere al número y calidad del personal; La selección y colocación cubren una multitud de actividades diseñadas con el propósito de reclutar personal, tales como requisitos de empleo en formularios impresos, pruebas psicológicas, entrevistas y técnicas de iniciación. (Ninaja, 2019, pág. 28)

b. Desarrollo.

Una vez que se ha obtenido el personal, se debe perseguir su desarrollo continuo; el desarrollo se realiza con el aumento de las capacidades, con el

aumento de las capacidades, con la capacitación relacionada con el desempeño efectivo del puesto para el cual cada persona ha sido contratada; Se trata de una actividad de gran envergadura y variaciones permanentes debido a los constantes cambios tecnológicos, el rediseño de puestos y la complejidad de las tareas que se le encomiendan. (Ninaja, 2019, pág. 28)

c. Compensación.

Esta función se define como una remuneración adecuada y equitativa del personal por su contribución a los objetivos de la organización., el rediseño de puestos y la complejidad de las tareas que se le encomiendan. (Ninaja, 2019, p. 28)

d. Integración.

En el logro de los empleados, el desarrollo y la remuneración razonable también existen algunos problemas difíciles e incluso frustrantes en la gestión de recursos humanos; la definición de tales problemas se realiza a través de la denominada integración, que se relaciona con la conciliación entre los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización; Por ello, esta función debe abordar los sentimientos y actitudes del personal en conjunto con los valores, principios y políticas de la organización., el rediseño de puestos y la complejidad de las tareas que se le encomiendan. (Ninaja, 2019, p. 28)

e. Mantenimiento.

Esta función tiene que ver con la consolidación y mejoramiento de las condiciones que se han establecido con el personal que se establece con el personal que se ha incorporado a la institución, por lo que aquí se abordan aspectos como el mantenimiento de las condiciones físicas de la institución. trabajadores, medidas de seguridad y programas de servicios sociales, el rediseño de puestos y la complejidad de las tareas que se le encomiendan. (Ninaja, 2019, p. 29)

B. Clasificación de personal del Sector Público.

El Estado, como empleador, tiene sus trabajadores o servidores sujetos a tres regímenes laborales principales:

a. El régimen laboral del Sector Privado.

A los trabajadores sujetos a este régimen (SUNAT, Indecopi, SUNARP, algunos funcionarios del Poder Judicial, trabajadores de los municipios, etc.) se les aplican las normas que regulan los derechos y beneficios que corresponden a todos los trabajadores del Sector Privado: CTS, bonificaciones, seguros de vida, asignaciones familiares, vacaciones, etc. (Ninaja, 2019, p. 29)

b. El régimen laboral del Sector Público, o servicio civil, también conocido como el de Carrera Administrativa.

Servidores sujetos a este régimen (los que laboran en ministerios, municipios, gobiernos regionales, etc.) Se les aplican las normas que regulan los derechos y beneficios del régimen de la función pública. (Ninaja, 2019, p. 29)

c. El Contrato de Servicio Administrativo: CAS.

Se trata de una modalidad administrativa y contractual exclusiva del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona que presta servicios de manera no autónoma que se rige por normas de derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y obligaciones que establece la norma. quién lo creó: D. Leg. N° 1057 y su reglamento. (Ninaja, 2019, p. 29)

C. Clasificación en el Régimen Laboral Público.

De acuerdo con las normas que regulan a los servidores públicos o al personal de la función pública, estos se clasifican en:

a. Funcionario público.

Es aquel que desempeña funciones de preeminencia política, reconocidas por norma expresa, que representan al Estado en un sector de la población, desarrollan políticas de Estado y / o dirigen órganos o entidades públicas. (Ninaja, 2019, p. 30)

El funcionario público tiene tres formas de ser para llegar a ocupar el cargo.

- Por elección popular directa y universal (concejales, alcaldes, etc.) o por fideicomiso político originario (ministros).
- Nombramiento y cese regulados (podría ser el caso de consejeros de entidades como el BCR, Defensor del Pueblo, etc.).
- De libre nombramiento y remoción: Gerentes municipales.

b. Empleados de confianza.

Es aquel que desempeña un cargo de confianza técnica o política, diferente al de un funcionario público, como los asesores, ya que se encuentra en el entorno de la persona que libremente lo designa o destituye. (Ninaja, 2019, p. 30)

Los empleados fiduciarios en ningún caso deben estar en una cantidad que supere el 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil puede establecer límites inferiores para cada entidad.

En el caso del Congreso de la República, esta disposición se aplicará de acuerdo con su Reglamento.

D. Servidor público.

Al descartar, podemos concluir que el servidor público es aquel que trabaja para el Estado, pero no está incluido en el grupo de funcionario público o empleado de confianza. (Ninaja, 2019, p. 31)

Estos servidores son los que hacen carrera con él.

Los servidores públicos se clasifican en:

a. Director senior.

Es el servidor que realiza funciones administrativas relacionadas con la gestión de un organismo de programa u proyecto, la supervisión de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de acción administrativa y la colaboración en la formulación de políticas gubernamentales.

A este grupo se ingresa mediante los méritos y habilidades de los servidores ejecutivos y especialistas.

El porcentaje de consejeros no debe superar el 10% del total de empleados de la entidad.

La ineficacia en este puesto conlleva el regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del 10% puede ser designado o eliminado libremente por el propietario de la entidad.

No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas, salvo que cumplan con las reglas de acceso reguladas en la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

b. Ejecutivo.

El ejecutivo es el servidor público que desempeña funciones administrativas, entendidas como el ejercicio de autoridad, facultades de decisión, las de fe pública, asesoría jurídica obligatoria, fiscalización, fiscalización, fiscalización y, en general, las que requieren la garantía de la acción administrativa. objetivo, imparcial e independiente de las personas; Estos servidores forman un grupo ocupacional. (Ninaja, 2019, p. 31)

c. Especialista.

El especialista es el servidor público que realiza las tareas de ejecución del servicio público.

Estos servidores no ejercen una función administrativa y forman un grupo ocupacional. (Ninaja, 2019, p. 32)

d. Apoyo.

El servidor público de apoyo es el que realiza tareas auxiliares de apoyo y / o complemento. (Ninaja, 2019, p. 32)

e. Forman un grupo ocupacional.

Este grupo es el que se suele equiparar con el de los trabajadores del sector privado.

E. Análisis de cargos.

Según Salazar (2014) citado en Ninaja (2019) señala algunos conceptos para ubicarnos mejor sobre el tema:

- Estudiar y analizar las funciones, actividades y tareas que el trabajador público cumple o realiza en el cargo que desempeña, para contribuir al logro de las finalidades y objetivos de la organización.
- El análisis de puestos es un método que consiste en la investigación científica y analítica del puesto mediante la descomposición de sus elementos más importantes, como las funciones, actividades, tareas y operaciones, indicando tiempos, movimientos, capacidad, calidad, experiencia y grado. de creatividad necesaria para su adecuada y oportuna realización.
- Es un método pragmático que consiste en determinar las cualidades, grados de formación profesional y técnica del trabajador, para compatibilizarlo si es en relación con las exigencias y requerimientos del puesto que ocupa.
- Es importante determinar el grado de identificación y compromiso del trabajador con las aspiraciones y necesidades de la población atendida.
- En definitiva, nos permite determinar las posiciones necesarias y fundamentales para el buen funcionamiento de la organización, así como aquellas innecesarias y que podrían eliminarse para agilizar la gestión.

F. Objetivos del análisis de cargos.

Para lograr el análisis de cargos, Salazar (2014, como se citó en Ninaja, 2019) establece los siguientes objetivos:

a. Objetivo general.

Brindar información básica para la racionalización y redefinición de funciones del puesto, así como fusionar o eliminar puestos improductivos e innecesarios, crear nuevos puestos, para aprovechar mejor el trabajo intelectual y productivo de los trabajadores de la organización, luego de la capacitación.

b. Objetivos específicos.

Simplificar y agilizar la gestión administrativa, determinando métodos, procedimientos e instrumentos de trabajo más racionales y modernos, aprovechando la tecnología de punta, con el fin de optimizar la gestión.

Desconectar y descentralizar funciones y competencias para mejorar y agilizar la gestión.

Diseñar y ejecutar programas de evaluación, capacitación y reciclaje del personal, de tal manera que esté en condiciones de ocupar los nuevos puestos que requiera la organización, desempeñando el papel de promotores del cambio.

Mejorar las condiciones ambientales de trabajo, para una mejor y oportuna atención al público usuario, así como para reducir los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y el usuario.

Determinar los estándares de desempeño mediante estudios de evaluación y medición de la carga de trabajo.

Asistir en el diseño de políticas de desarrollo del personal, fundamentalmente para la selección, evaluación, capacitación, motivación, atención en salud, remuneración y carrera administrativa, de acuerdo con las exigencias de la realidad y modernidad de la gestión pública.

G. Metodología del análisis de cargos.

La metodología consta de:

Registrar información, en una forma especialmente diseñada y observando el comportamiento humano, descomponiendo y examinando cada puesto de la organización en sus elementos más simples, para especificar y / o reestructurar la organización, la naturaleza y funciones del puesto, de tal forma que permitan determinar los requisitos mínimos para ocupar el cargo, las responsabilidades inherentes al mismo, las condiciones ambientales y los riesgos involucrados en su desempeño, así como otros factores que permitan una caracterización más precisa del cargo.

El método se adapta en función de los objetivos que se persiguen, las normas que rigen los puestos, los procedimientos a seguir y la aplicación de sus resultados.

El análisis de cargas se puede realizar siguiendo cualquiera de los siguientes métodos:

- Mediante cuestionarios que se aplican a los trabajadores o sus jefes inmediatos.
- A través de entrevistas con trabajadores o sus jefes.
- A través de la observación directa de cómo se realiza el puesto.
- Mediante el análisis de los resultados obtenidos en cada puesto y su relación con los fines de la organización.
- Analizar si existen interferencias o duplicaciones con las funciones de otro puesto, utilizando el ROF y el MOF.

- Combinando todo lo anterior.

La fórmula de análisis de cargos, que consiste en la información a recolectar o recolectar, debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Como lo hace?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Qué requisitos y habilidades requiere el puesto? ¿Requiere tecnología de punta?
- ¿Dónde lo hace?
- ¿Lo haces de forma individual o en equipo, con asesoramiento?
- ¿Es una rutina y no requiere entrenamiento? ¿Requiere entrenamiento permanente? (pág.5).

H. Documentos de gestión.

Los documentos de gestión se definen como instrumentos técnicos normativos que regulan el funcionamiento integral de las entidades de la Administración Pública. Estos documentos estaban compuestos principalmente por el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), el Manual de Procedimientos (MAPRO) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). (Vera, 2017, pág. 5)

El órgano de gobierno que reglamentó y asesoró la aplicación de estos documentos fue el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), creado por Decreto Ley N ° 20316 que posteriormente fue desactivado y liquidado en 1995, transfiriéndose a cada público las funciones de dicha entidad. entidad sectorial, para que cada entidad pudiera elaborar y aprobar sin tener un órgano de gobierno. (Ninaja, 2019)

Posteriormente, en 2004 la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó los lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP y en 2006 para el ROF; Finalmente, con la

publicación de la Ley N.º 30057 el 4 de julio de 2013, denominada Ley SERVIR y luego con la publicación de su reglamento general mediante Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM, se realizan diversos cambios a los documentos de gestión, como se detalla a continuación: (Ninaja, 2019)

I. Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Es el documento técnico normativo de la gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos, contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y órganos unidades y establece sus relaciones y responsabilidades. (Decreto Supremo N.º 043-2006-PCM, 2006)

J. Niveles organizativos y niveles jerárquicos.

La estructura orgánica de una entidad debe mantener un equilibrio entre las necesidades de autoridad jerárquica y la coordinación entre órganos. Para ello, los niveles organizativos y jerárquicos de la entidad deberán desarrollarse considerando los órganos que se encuentren debidamente justificados de acuerdo con el Informe de Soporte Técnico elaborado por la entidad y hasta el tercer nivel organizativo, solo en los casos en que sea necesario. (Ninaja, 2019)

K. El primer nivel es la Alta Dirección.

El segundo nivel son los órganos de línea, asesoramiento y apoyo.

El tercer nivel son las unidades orgánicas de los órganos lineales; y las unidades organizativas de los órganos asesores y de apoyo. (Ninaja, 2019)

L. Publicar el Manual de Perfiles (MPP).

Este documento de gestión fue establecido mediante la Resolución de la Presidencia Ejecutiva N.º 161-2013-SERVIR / PE, aprobada la directiva N.º 001-2013-SERVIR / GDSRH, denominada la formulación del Manual de Perfiles Laborales (MPP), quedando sin efecto la Resolución de la Sede N.º 001-2013-SERVIR / GDSRH. 095-95-INAP / DNR y Directiva N.º 001-95-INAP /

DNR, normas con las que se ha desarrollado y aprobado el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Asimismo, se ha definido que el manual de perfiles de cargo es un documento de gestión que describe de forma estructurada todos los perfiles de cargo de la entidad, desarrollado a partir de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el informe de dimensionamiento, siendo regulado en las directivas y lineamientos emitidos por SERVIR.

Tabla de posiciones de entidad (CPE).

Es el instrumento de gestión en el que las entidades establecen los puestos, su valoración, el presupuesto asignado a cada una de ellas, incluyendo los puestos vacantes, entre otra información. El CPE debe contemplar todos los cargos de la entidad que se encuentran bajo los regímenes de la Ley N ° 30057, Decretos Legislativos N ° 276 y 728 y carreras especiales. (Directiva No. 02-2015-SERVIR / GDSRH, 2015).

Cabe señalar que mediante la Ley N ° 30057, Ley de la Función Pública, establece en su Disposición Complementaria Cuarta Final que el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) serán sustituidos por el instrumento de Gestión señalado en el párrafo anterior.

M. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Se define como el documento de gestión pública que recopila los trámites administrativos y los servicios exclusivos que regula y presta una entidad pública. Este documento debe estar a disposición de los ciudadanos de acuerdo con la ley, para que puedan realizar las gestiones que consideren oportunas en igualdad de condiciones y con información suficiente. Es importante porque ordena de manera homogénea un conjunto de trámites que brindan las instituciones públicas, especifica su tiempo y costo, reduce la discrecionalidad y parcialidad de los funcionarios y permite agilizar diversos trámites que los usuarios deben realizar. El TUPA brinda claridad sobre qué deben hacer los usuarios para llevar a cabo la gestión ante la respectiva entidad. Ley N ° 30057, Ley de la Función Pública, (2015)

N. Manual de Procedimientos (MAPRO).

Es un documento de sistematización descriptivo y normativo, teniendo además un carácter instructivo e informativo. Contiene en detalle las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y debe ser consistente con los respectivos dispositivos legales o administrativos que regulan el funcionamiento de la entidad. Además, sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

O. Políticas de personal.

Dentro del proceso de control de la gestión de recursos humanos, el examen de las políticas de personal que tiene una organización para llevar a cabo su gestión y, por tanto, desarrollar sus funciones operativas es de suma importancia. (Chaca, 2021)

Antes de comenzar a preparar un plan de investigación para obtener los datos objetivos necesarios, es probable que la persona que realiza el control descubra que la presunto política a menudo son solo una lista de deseos y buenas intenciones; Una política de personal, para ser digna de este nombre, debe satisfacer varios criterios, (Chaca, 2021)

La política debe estar redactada, ser clara y cubrir toda la función involucrada (política de logro, desarrollo, contribución, integración o mantenimiento).

Deben existir disposiciones para asegurar la difusión y comprensión de la política en toda la organización.

La política debe ser consistente con los objetivos y políticas generales establecidos para la organización; con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y con el Reglamento de Organización y Funciones (R.O.F.) de la institución.

Los elementos específicos de las políticas de personal, por ejemplo, selección, desarrollo y administración del personal, deben estar correlacionados y articulados adecuadamente.

La política debe establecerse como resultado de discusiones y consultas a varios niveles en toda la organización, incluidas consultas con líderes sindicales y otros representantes de los empleados. (Chaca, 2021)

P. Relaciones entre organizaciones y trabajadores.

Es importante señalar la necesidad de tener en cuenta las prácticas actuales de relaciones laborales en la institución y sus implicaciones al considerar ciertas cuestiones de gestión de personal. (Chaca, 2021)

Trato diario con los representantes de los trabajadores. Estos pueden ser representantes sindicales o representantes elegidos directamente por todos los trabajadores, sin relación o con relación sólo indirecta de un sindicato.

Métodos y procedimientos para atender reclamos de trabajadores.

Negociación colectiva y, en particular, la organización de la gestión de la entidad para la negociación colectiva. La importancia de este tema depende, en cierta medida, del nivel en el que se lleve a cabo dicha negociación (para todo el sector, región o localidad donde se ubica la entidad, o si solo se limita al ámbito de la institución) . Pero en la mayoría de los casos en los que existe un sindicato en la entidad, se establecerá algún grado de negociación colectiva con él, aunque sea solo de manera informal, incluso si se llevan a cabo negociaciones más estructuradas y oficiales a un nivel superior.

Mecanismos y procedimientos de consulta entre la dirección y los trabajadores sobre asuntos de interés común, como productividad, servicios sociales, etc. (a diferencia de cuestiones de naturaleza antagónica, como afirmaciones o afirmaciones).

Principios y procedimientos sobre despidos y excedentes laborales (dentro o fuera del contexto de la negociación colectiva). (pág. VII-5).

Q. Control para el área de personal y recursos humanos.

Según (Calle, 2020), establece los siguientes objetivos de control:

- Desarrollo de políticas de personal.
- Desarrollo de actividades de fortalecimiento de capacidades.
- Promover la gestión y desempeño de funciones por resultados.
- Promocionar premios y felicitaciones por cumplir con los objetivos.

La administración de personal comprende una actividad de apoyo a la gestión que le permite optimizar su participación en fines institucionales; logrando así efectividad, eficiencia y productividad en el comportamiento funcional, mediante la aplicación de una adecuada racionalización administrativa. (pág. XI-3).

También se establece el desarrollo de los siguientes controles:

- Descripción de personal.
- Control y evaluación del desempeño laboral.
- Formación y formación continua.
- Desplazamiento de servidores.
- Mantener el orden, la moral y la disciplina.
- Información de personal actualizada.
- Aplicación de la subcontratación en entidades.
- Asistencia y permanencia del personal.
- Compensación de becas de estudios concedidas al personal.

El sistema de control interno debe estar sujeto a supervisión para evaluar la efectividad y calidad de su operación en el tiempo y permitir retroalimentación. (Álvarez I. 2010, pág. XI-3).

Para asegurar un buen desempeño del capital humano en nuestra empresa, debemos mantenerla informada y asegurar su continuidad en el empleo, a pesar de la incertidumbre actual. Nos enfrentamos a una crisis sanitaria mundial sin precedentes. Una crisis desafiante, impredecible y cambiante que sin duda genera preocupación, incertidumbre y miedo. Sin embargo, también se presenta como una oportunidad para poner a prueba los valores y la solidez de las organizaciones peruanas, ya sean públicas o privadas; son grandes, medianos o pequeños. Para empezar, en medio de este complicado contexto, es fundamental situar a los trabajadores en el centro mismo de los objetivos de la organización. Mencionemos solo dos de los temores que ya se manifiestan entre los recursos humanos públicos y privados. (Salazar, 2020)

R. Trabajadores informados.

El primer miedo, colectivo e individual, tiene que ver con su nivel de relación con la enfermedad, la posibilidad de contagio y la forma adecuada de actuar en caso de que se produzca. La mejor forma de mostrar empatía es enviar mensajes con información técnica y adecuada sobre COVID-19: medidas de prevención, mecanismos de limpieza, alimentación saludable, líneas de emergencia e incluso consejos para aprovechar el tiempo en casa, además de motivarlos a quedarse adentro. Sabemos que hay abundante información circulando por las redes. ¿Qué mejor si estos datos provienen de la propia empresa? Los trabajadores seguramente lo tomarán con mayor responsabilidad y confianza. Mantener una comunicación adecuada con ellos, en momentos críticos, les mostrará que la empresa se preocupa por su bienestar y que ellos son importantes para usted. Es una buena oportunidad para que la dirección general y las áreas de Comunicación y Recursos Humanos muestren liderazgo en el tema. (Salazar, 2020)

S. Continuidad del trabajo.

El segundo temor está relacionado con la continuidad del trabajador en su lugar de trabajo y con el pago adecuado y oportuno de su sueldo o salario, aunque no

haya tenido la oportunidad de participar en el sistema de teletrabajo. Ahora mismo, ya hay mucha desconfianza al respecto. El trabajador debe recordar en todo momento que la empresa, con base en sus valores y buenas prácticas, respetará sus derechos laborales, ya que no puede ir en contra de lo dispuesto en el Decreto Supremo N ° 044-2020 PCM, que regula la declaración de Estado de emergencia nacional. No cabe duda de que todas las empresas, públicas y privadas, reestructurarán sus planes estratégicos previamente establecidos y, en consecuencia, ajustarán el presupuesto. Los trabajadores deben estar alineados con estas nuevas metas, compartir con ellos los nuevos planes, recibir sus aportes e invitarlos a caminar en este camino incierto, pero siempre con una visión de largo plazo. Todos deben ayudar a evitar que la crisis afecte gravemente a la organización. Dos elementos son fundamentales en la gestión de una crisis: una buena comunicación y un liderazgo motivador. En un contexto incierto como el actual, los trabajadores requieren, más que nunca, mensajes precisos, creíbles y esperanzadores.

El desempeño es un concepto que está directamente ligado a la persona y su compromiso para realizar una determinada tarea, es decir, podemos definir el desempeño como el cumplimiento por parte de una persona de lo que está obligado a hacer. Por tanto, es importante diferenciar el concepto de desempeño del desempeño, que es el producto o utilidad que le da a una cosa, en ese sentido, podemos hablar de diferentes niveles de desempeño dentro de una organización, por ejemplo, un micro desempeño, meso y macro. (Morante . 2015)

En el caso del micro desempeño, nos estaremos refiriendo al personal de forma individual, es decir, al propio profesional que contribuye con su trabajo a obtener un resultado determinado. Sin embargo, el desempeño individual se devalúa según los niveles superiores y su referencia radica en las metas del grupo o unidad a la que pertenece. (Morante G. 2015, pág. II-1).

En consecuencia, observamos que todo micro desempeño debe estar vinculado a un nivel de desempeño superior, desencadenado, a través de diferentes niveles de desempeño, un resultado global. En este caso, podemos señalar que el desempeño general de la organización también puede estar en un

nivel aún mayor, como, por ejemplo, el cumplimiento de las Políticas Nacionales de Cumplimiento Obligatorio (PNOC). (Morante G. 2015, pág. II-1).

En esta caracterización del desempeño en la organización, se destacan tres puntos importantes:

- Cuando un determinado micro nivel de desempeño se subsume en toda una cadena superior, la evaluación del desempeño individual debe contemplar todas las dimensiones del desempeño de orden superior, un ejemplo es ese individuo que pertenece a una entidad en particular; debe demostrar los valores de dicha entidad, para ello es necesario un alineamiento del personal con los parámetros de la entidad.
- Los desempeños individuales siempre estarán influenciados por externalidades que afectarán su micro desempeño, estas externalidades deben ser consideradas al evaluar el desempeño individual.
- La evaluación del desempeño es un procedimiento que involucra a toda la organización, especialmente a los superiores y colaboradores de la persona que realiza el trabajo, lo que no descarta la garantía y participación formalista de los recursos humanos en el proceso de evaluación. Esta situación se debe a que son los superiores y el personal auxiliar quienes se encuentran en mejor posición para determinar, en tiempo real, el desempeño de una persona. Y estos serán los llamados a fortalecer los sistemas de línea dentro de la administración pública.

T. Evaluación del desempeño.

Los sistemas de evaluación del desempeño tienen dos objetivos principales, que son:

- Optimizar los resultados de la organización: En la medida en que estos dependan del mejor desempeño de sus personas.

- Fomentar el desarrollo profesional de los empleados: Es necesario formar a aquellos empleados que sean capaces de contribuir en una mayor dimensión al trabajo de la institución. (Morante G. 2015, p.2).

U. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño comprende el proceso completo de identificar, medir, evaluar y comunicar los resultados logrados por una persona durante un período de tiempo. El diseño de este tipo de sistemas, al requerir un tiempo determinado, conlleva, en caso de mala decisión, implicaciones críticas dentro del área. Por ejemplo, un empleado que no se ajusta a las políticas de un área respectiva, puede generar desmotivación, conflictos o el reforzamiento de conductas inapropiadas, entre otros. (Morante G. 2015, p. 2).

Pashanasi, Garate y Palomino (2021), en su publicación: Desempeño laboral en instituciones de educación superior, en la que indican que, en la actualidad, las evaluaciones del desempeño laboral (DL) en instituciones públicas, deben responder a identificación de brechas de competencias en personal administrativo según perfil de puesto, para diseñar estrategias de fortalecimiento y mejora, que promuevan logros de metas y/o resultados planificados (Álvarez-Indacochea et al., 2018). La gestión de instituciones de educación superior (IES) difiere de organizaciones empresariales, debido al índole del entorno universitario, que por tareas, roles y responsabilidades de trabajadores difieren a otras organizaciones.

Considerando, que en la actualidad es más difícil conseguir que empleados transformen comportamientos enmarcadas en antiguos paradigmas y venzan los retos de adaptación, se hace indispensable el manejo de técnicas y procedimientos que cambian de momento, concibiendo de forma obligatoria adecuar procesos en el desarrollo de instituciones. Mientras que, no basta con evaluar los recursos humanos desde el punto de vista cognitivo e intelectual, sino debemos ir más allá identificando y fortaleciendo habilidades, y potencialidades propias de cada servidor.

Por esa razón, una de las principales inquietudes de los responsables del manejo del recurso humano se encuentra en disponer de empleados con alto nivel de satisfacción en su trabajo, con motivación, más productivos y comprometidos (Pa'wan y Omar, 2018; Rodríguez et al., 2015). Es por ello, que cuando un trabajador muestra satisfacción en las tareas que desarrolla es un pronóstico significativo.

Por otro lado, el clima organizacional se encarga de estudiar los comportamientos, actitudes y desempeño humano en una empresa; basándose en teorías, métodos y principios de la psicología, la sociología y la antropología cultural (Ivancevich et al., 2006). Otros mencionan que el clima organizacional es la atención de la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas de los gestores del talento humano, los cuales se cuantifican, se fomentan y se administran de manera eficaz (Chiavenato, 2009). Es así que, el logro o el fracaso que se presenta en las IES es debido al clima organizacional, liderazgo y relaciones interpersonales

Es por ello, que el DL como construcción de una teoría, está comprendida por conductas que se encuentran dentro de la observación de los empleados que coadyuvan al logro de los resultados (Campbell & Wiernik, 2015). Por consiguiente, el análisis y la evaluación del DL es una fortaleza en distintas actividades de las instituciones, que permiten optimizar la elección del personal, otorgar compensaciones y retribuciones o fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, es importante considerar el equilibrio entre el trabajo y la familia que comúnmente se encuentran en conflicto, para ello se pueden implementar políticas que se orienten a dar una solución a los conflictos entre trabajo y familia (Medina y Garrido, 2017).

Asimismo, es importante conocer el DL, desde la salud, capacitación, satisfacción laboral y clima organizacional de los trabajadores en una institución de educación superior. Sobre el particular, mencionan que mediante el fortalecimiento de capacidades se puede mejorar el DL de los empleados, por consiguiente, coadyuva en el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, Al-

Kurdi. (2020) menciona que no debe dejarse de lado lo potente que puede ser la gestión del conocimiento.

En esa misma línea, referente a la salud, afirma que el estrés laboral es un factor que genera disminución en el desempeño laboral. Por otro lado, las IES están cambiando, por la aparición del modelo basado en la perfección de los resultados, por lo que Grobler y Van Rensburg (2019) indican que dichos cambios han determinado la forma en que los empleados ven su ambiente laboral.

Del mismo modo, para que los empleados estén motivados, debe haber un apropiado ambiente laboral que origine tranquilidad y se enfoque en la confianza (Bohórquez et al., 2020). En este sentido, el ambiente laboral debe ofrecer seguridad a los trabajadores, por el contrario, la inseguridad puede producir una disminución del rendimiento laboral.

De igual manera, las consecuencias de la globalización obligan a los tomadores de decisión asegurar la sostenibilidad futura de las instituciones (Mohd Ali et al., 2019), debido a ello las IES requieren una transformación si desean sobrevivir y crecer en este escenario competitivo (Dermawan y Handayani, 2019).

Es preciso señalar, que el DL 276, de los trabajadores es importante para su valoración propia y para su logro, para cual el individuo debe estar satisfecho en su centro laboral. En virtud de ello, Chiang y Ojeda (2013), define a la satisfacción laboral como el sentir negativo o positivo que las personas tienen en relación a las actividades que desarrollan en su centro laboral. De la misma manera, Zapata y Rueda (2018) concibe la satisfacción laboral como la posición o la actitud en que un trabajador o empleado se hace cargo del trabajo. En relación a ello, Jyoti & Sharma (2017) afirma que su necesidad y sus aspiraciones son distintos y dificultoso de comprender.

En esa misma línea, la satisfacción laboral es un proceso que se crea implementando estrategias de mejoras salariales, disponibilidad de equipos tecnológicos para desarrollar sus funciones, otorgamiento de ascensos al buen desempeño y buena praxis organizacional (Vargas y Flores, 2019). Asimismo, Pujol-Cols y Dabos (2018) lo define como una conjugación de pensamientos y sentimientos. Pashanasi, Garate y Palomino (2021).

Espinoza Gálvez, Ramos Huaman, Espinoza Gonzales y Asca Agama (2021), en su publicación sobre El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo; en la que indican que La convivencia de distintos regímenes laborales, con diferencias remunerativas, mejor retribución en uno, óptimas condiciones laborales en otro, fue forjando descontento, desorientación o la intención de rotación interna del personal; en suma generaron conflictos en la organización entre trabajadores en un mismo régimen, crecimiento exponencial del número de servidores administrativos con reglas y condiciones diferentes, un régimen con compensaciones inequitativas, discriminatorias; con un desempeño laboral desmotivado, conformista y en algunos casos de rebeldía y eventualmente propensos a dejarla. La Unidad de Recursos Humanos (URH) de la DRELM implementó la política de personal definido por las políticas de la Dirección, que en muchos casos dejó de lado el régimen general bajo su administración, no se implementaron acciones para evaluar el desempeño laboral, el rendimiento individual o colectivo, la identificación institucional, las necesidades de los servidores y su intención de rotación. En estudios previos, diferentes autores que analizaron las mismas variables en otros países coinciden en que existen preocupaciones para conservar e incentivar las relaciones interpersonales que permitan mantener buenos ambientes laborales y al mismo tiempo mantener procedimientos que garanticen higiene y seguridad en el trabajo. De la misma forma se menciona la importancia implementar instrumentos de evaluación del desempeño laboral y permitir que se generen verdaderas oportunidades de crecimiento dentro de las instituciones públicas, lo que permitiría reducir los niveles de rotación y mejora del desempeño (Buitrago,

Constan y Lemus 2016;Chiang y San Martín, 2015; Gruezo, 2017; Matzmura, 2018; Villegas, 2012). En el caso peruano, autores han concluido que los tipos de contratos presentes en el sector y el desempeño son variables dependientes; existiría una correspondencia inmediata y significativa entre los diferentes regímenes laborales presentes y los resultados obtenidos, debido a que hay grandes diferencias entre las condiciones laborales de los diferentes grupos, tal como se expuso anteriormente, esto genera mayores niveles de insatisfacción ya que los distintos grupos coexisten generando distintas clases de empleados en las mismas instituciones públicas (Castellanos, 2017; Cepeda, 2017; Mariscal y Arias, 2018; Rueda, 2011; Ruiz, 2017). Se concluyó que los recursos humanos del Estado sujetos a contratos por SNP-terceros no cuentan con derechos y beneficios laborales lo que significa una evidente trasgresión de la norma laboral, a pesar de las leyes que reivindican sus derechos ante una acción de amparo. El contrato CAS es de condición laboral, como se reconoció en la más alta instancia Constitucional donde reconoce derechos y beneficios laborales. Aun así, Maldonado, Monteza y Rosales (2018) encontraron que los trabajadores con mayor antigüedad, tienen mayor intención de dejar la organización, y mayores probabilidades de presentar conductas y comportamientos organizacionales negativos. A partir de la revisión del estado del arte se definen las categorías siguientes: desempeño laboral, que es el proceso que se dirige hacia la obtención de los objetivos por parte de los colaboradores que permiten a su vez conseguir las metas grupales y la gestión del desempeño es una secuencia dinámica y permanente delimitada por acciones y procedimientos que pueden significar una fortaleza para la organización de acuerdo con los resultados obtenidos (Chiavenato, 2014; Wayne, 2010). De acuerdo con Maslow (1943) las personas tienen necesidades ordenadas en una jerarquía, en la medida que van satisfaciendo necesidades básicas, los sujetos van desarrollando nuevas necesidades menos básicas; Herzberget al. (1959) complementó esta idea con la Teoría

International de dos factores: satisfactores e insatisfactores que permiten que las personas alcancen sus metas con mayor o menor voluntad. Por otra parte, McGregor (1960) propuso la Teoría X y Teoría Y: antepuestas en sí, la primera es creencia de los gerentes que los empleados trabajan bajo amenazas, la segunda teoría los jefes opinan que los servidores aspiran y necesitan trabajar. Campbell al. (1970) definió el desempeño como una conducta laboral que involucra la obtención de los fines institucionales, ellas comprenden algún tipo de beneficio. En ese sentido, toda institución estatal o privada asume claramente sus objetivos, sus metas, la misión y visión a alcanzar en un determinado plazo o lapso de tiempo; ello es poco probable o casi nunca logrado cuando dentro de la institución estas no son dadas a conocer a sus trabajadores. Asimismo, Drucker (2002) manifestó su inquietud sobre el desempeño laboral, planteando que debe construirse nuevos enunciados, señalando reformadas o aproximaciones en formato no financiero. Sonnentag y Frese (2012) puntualizaron que las instituciones necesitan colaboradores con un óptimo desempeño para lograr las metas, entregar productos que les permita tener una ventaja competitiva. Robbins y Coulter (2010) el desempeño concurre en la conclusión de la acción, aun cuando ella, simbolice horas intensas previas de entrenamiento, así como desarrolla responsabilidades funcionales eficientes y eficazmente posibles. Chiavenato (2014) refirió que el desempeño es la eficacia del trabajador, siendo necesaria para ella, que el individuo desarrolle sus funciones, realizando una gran labor y que con ello obtenga la satisfacción laboral. Wayne (2010) planteó como subcategorías: (1) competencia donde incluyó conocimientos, destrezas, atributos del temperamento, modos de conducta que pueden ser de naturaleza técnica, relacionadas con destrezas interpersonales; (2) logro de las metas, que significa que los fines son más trascendentales que los medios, como un factor a evaluar considera los resultados en el logro de las metas; el individuo o el grupo debe controlar esos resultados que deben conducir al éxito; (3) potencial de mejoramiento, que se refiere a la valoración del desempeño de los empleados basados en históricos mientras que deberían esperar mejoramiento en comportamientos y resultados futuros para la obtención de metas personales y organizacionales. Sé define la

intención de Rotación, como la posibilidad que los empleados abandonen la organización; la rotación es el abandono de los trabajadores y estos son reemplazados por otros, cuando el reemplazo no se da, se produce la disminución de personal (Testa, 1973). Se han propuesto tres maneras de tránsito laboral: (a) la rotación voluntaria, cuando el empleado por razones personales o profesionales termina su relación laboral con la empresa; (b) la rotación voluntaria inevitable decisión vital del empleado, sin control del empresario y (c) la rotación involuntaria cuando la dirección decide no renovar o terminar una relación laboral dada una necesidad económica o una mala relación entre el empleado y la institución (Rodríguez, 1998; Taylor, 1999). Otros autores han señalado que la rotación puede ser afectada por distintos factores, entre ellos la necesidad de las personas de suplir necesidades que podrían no ser satisfechas en un mismo lugar de trabajo por un período prolongado. Los cambios propios de los negocios, las etapas del ciclo de vida del mismo también pueden generar mayor o menor rotación, disminución de la productividad, cambios medioambientales que generan que se deba buscar una selección óptima de los trabajadores junto con mejores remuneraciones con el fin de mejorar el clima

INNOVA Research Journal 2021, Vol 6, No. 1, pp. 61-83 Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International empresarial; así mismo se estableció la causalidad entre las compromiso organizacional con la intención en la organización, el compromiso afectivo junto con la satisfacción laboral, así como las necesidades propias personales afectarán la intención de permanecer en la empresa (Bohlander y Snell, 2013; Chiavenato, 2011; Mobley, 1977; Mowday, Porter y Steer, 1982; Porter y Steer, 1973; Robbins y Judge, 2009; Vázquez, 2001; Zimmerman et al, 2006). De acuerdo con Littlewood (2006) se establecen las subcategorías de la intención de la rotación: (1) apoyo organizacional percibido, que es la percepción de los empleados sobre el interés de la empresa en su personal, otros autores encontraron que el apoyo organizacional es comparado con la teoría del intercambio social Eisenberger, et al, 1986; Wayne et al., 2010); (2) Compromiso organizacional, una de las variables más estudiadas debido a su importancia en

los resultados en las organizaciones, de acuerdo con Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional tendría dimensiones, el compromiso normativo y el afectivo, este es uno de los modelos más aceptados y utilizados en los distintos estudios. La subcategoría (3) es la búsqueda de empleo, es la averiguación consciente y activa de un nuevo empleo en otra organización, con la finalidad de comparar de forma activa ante otras posibilidades y cambiar de trabajo (Littlewood, 2006; Mobley (1977) incorporo una propuesta de rotación de personal en la búsqueda de empleo, como una condición en la intención de continuar, donde los empleados insatisfechos son más perceptivos a ofertas laborales y al cambio de empleo. Para Griffeth, Hom y Gaertner (2000) es la indagación de empleo y como buscarlos es la razón propia de la varianza del propósito de permanencia, consecuentemente, buscar empleo es el inicio de la intención de permanencia o viceversa. La subcategoría (4) intención de permanencia, es definida como el esquema de la finalidad de permanencia, intención forjada y consciente de continuar en la empresa Fishbein y Ajzen, 1975; Hom y Griffeth, 1991; Littlewood, 2006; Tett y Meyer, 1993; Vandenberg y Scarpello, 1990); la sub Categoría (5) Rotación voluntaria de personal, se definió como la salida que un empleado prepara y ejecuta por cuenta propia con la intención de terminar la relación laboral, por medio de la renuncia o el abandono, en ese sentido, se observa empleados que se separan y empleados que permanecen por un lapso en la institución (Littlewood, 2006; Sánchez,2017). Al estudiar en esta investigación empresas públicas es importante definir el concepto de Régimen laboral, que tiene su génesis en la Constitución Política de 1979 y en la de 1993 (Sánchez, 2003); Rodríguez (2008) precisó que la estructura normativa constitucional, admitió la coexistencia de regímenes generales: el público y el privado. Espinal (2008) define el régimen laboral como el contexto jurídico en que se encuentra inmersos la relación laboral de persona natural con otra, pudiendo esta ser natural o jurídica, aplicándosele un cumulo de normas legales que regulan derechos y beneficios. Castillo (2011) refirió que se segmenta en nuestra carta magna dos regímenes bien definidos, público y privado, dentro del primer grupo se encuentra los trabajadores de una organización del estado, normado en el D. L. N° 276, el D. L. N° 1057 y los

servicios no personales del D. L. N° 30225; en el segundo grupo está el sistema privado regulado por el D. L. N° 728 Ley de productividad y competitividad laboral

2.2.2.2. Dimensiones

De acuerdo a Fuchs (2019), las dimensiones del desempeño laboral es la satisfacción, la *competencia*, el rendimiento y la *productividad* (pág. 49).

Según Guzman (2017) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes: Calidad del trabajo, la *responsabilidad*, el compromiso institucional y el liderazgo y trabajo en equipo. (pág. 38)

Así también Chiavenato (2000) citado en Guzman (2017) menciona que el desempeño laboral está determinado por: *Factores actitudinales* de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la *responsabilidad*, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad. *Factores operativos*: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

A. Competitividad

Las competencias de la plantilla se obtienen a través de un perfil de puestos dentro del perfil de los trabajadores, que los momentos de la verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y tengan como objetivo, en definitiva, incrementar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. (Sanchez y Laiseca, 2018)

Según Pérez. (2008) indica que la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan gozar y mantener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.

La competitividad se mide en dos niveles principales, el microeconómico y el macroeconómico. La competitividad microeconómica es aquella competitividad que se refiere directamente al entorno empresarial.

Cuando se trata de competitividad desde el punto de vista microeconómico, se refiere al entorno empresarial, es decir, a la capacidad de las empresas para competir, mientras que el aspecto macroeconómico considera la competencia entre países, o el elogio nacional frente a otros, se puede considerar que son las organizaciones que tiene cada país las que compiten en los mercados, o los países compiten por obtener mercados más grandes. (Camacho, 2017).

La competitividad empresarial se entiende en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna consiste en la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y la eficiencia de sus estructuras internas (producción y servicios). El resultado de este análisis es fundamental porque permite encontrar reservas de eficiencia internas (aunque generalmente se le da menos importancia que el análisis competitivo externo, porque este último expresa el concepto más debatido, difundido y universalmente analizado). (Bergochea, 2008).

Interpretando Porter. (1997) la incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de las entidades, permite que ésta aumente su nivel de competitividad, sin embargo, la efectividad con la que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que está alcanzando la entidad, o el nivel en el que se encuentra. El término competitividad se utiliza ampliamente en los círculos empresariales, políticos y socioeconómicos en general. Este es el motivo de la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos, que han pasado de una actitud autoprotectora a un enfoque más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad repercute en la forma de planificar y desarrollar cualquier iniciativa de actividad. La ventaja comparativa de una entidad estaría en su capacidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de las que dicha entidad tiene, las mismas de las que carecen sus competidores o que tienen en menor medida que permiten obtener rentabilidades superiores a las de la primera.

Según Porter (1996), se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad significa un beneficio sostenible para la entidad. La competitividad es el resultado de la mejora constante de la calidad y la innovación. La competitividad está fuertemente relacionada con la productividad: para ser productivo, las inversiones en capital y recursos humanos deben estar completamente integradas, ya que son de igual importancia.

Según Chiavenato (2004) hablar de competitividad es hablar de calidad. Si bien se suele privilegiar el enfoque de calidad, orientado a temas de eficiencia y optimización de recursos, es necesario considerar que, a partir del análisis de otras experiencias, la calidad ofrece otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y la competitividad de entidades públicas.

Según Alles. (2000), menciona que una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que se relaciona causalmente con un estándar de productividad y / o un desempeño superior en un trabajo o situación. (pág.59).

Y explica que:

- La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionado significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, medido según un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares de los vendedores o

el número de clientes que compran un servicio.

“Para Spencer y Spencer hay cinco tipos principales de competencias (Alles, 2000, p. 60):”

- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea de manera constante. Motivaciones dirigir, liderar y seleccionar comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lejos de otros.
- Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Autoconcepto o autoconcepto: Las actitudes, valores o autoimagen de una persona.
- Conocimiento: La información que tiene una persona sobre áreas específicas.
- Habilidad: La capacidad de realizar una determinada tarea física o mental.

Bunk (1994) dice que el concurso contiene lo siguiente:

- Competencia técnica: Es el dominio experto de las tareas y contenidos del entorno laboral, así como de los conocimientos y habilidades necesarios para ello.
- Competencia metodológica: Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y las irregularidades que se presenten, encontrando soluciones y trasladando experiencias a nuevas situaciones laborales.
- Competencia social: Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrar comportamiento grupal y comprensión interpersonal.
- Competencia participativa: Participar en la organización del entorno laboral, tanto del entorno inmediato como del entorno, la capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

La competencia interna a menudo perjudica la capacidad de las empresas para convertir el conocimiento en acción. Sin embargo, las prácticas de gestión

que alinean la competencia interna continúan siendo ampliamente utilizadas. La principal razón para apoyar la competencia en los sistemas de evaluación y recompensas organizacionales es que la competencia impulsa un mejor desempeño. (Pfeffer y Sutton, 2005).”

“Los efectos de las profecías autocumplidas negativas ayudan a explicar por qué la competencia interna puede, a la larga, perjudicar el desempeño. La investigación sugiere que una vez que un empleado, grupo o división es el perdedor en una competencia de desempeño y se clasifica como tal, su desempeño posterior será peor, ya que los gerentes actúan inconscientemente de tal manera que se cumplirán sus expectativas de desempeño deficiente. Asimismo, la pérdida de autoestima y motivación por parte de quienes son tratados como perdedores hace que su desempeño disminuya aún más. (Pfeffer y Sutton, 2005).”

“En primer lugar, se puede hablar de promoción interna como la forma de reclutar candidatos dentro de la propia organización. En este caso, los trabajadores son convocados para que, a través de una serie de entrevistas y pruebas realizadas por los responsables de recursos humanos, se establezca un criterio de selección. (Gómez, 2015).”

“Dentro del reclutamiento interno, hay dos subtipos del mismo: el reclutamiento vertical, que corresponde a promociones que conllevan más responsabilidad y mayor jerarquía, y el reclutamiento horizontal, que corresponde a trasposos entre puestos que no implican mayor responsabilidad y, además, permanecen en los mismos. nivel jerárquico, aunque en un puesto de trabajo diferente”. (De la Calle, 2004).

a. Ventaja.

Esta opción tiene numerosas ventajas, incluidas las de carácter económico o sociolaboral.

- El hecho de que los trabajadores de la empresa sean tenidos en cuenta

para formar parte de un área más cualificada, le confiere un carácter motivador porque los propios empleados se sentirán integrados y bien considerados. Estos asociarán directamente el trabajo bien hecho con la posibilidad de promoción interna y con la consecución de la promoción esperada. Por tanto, optarán no solo por trabajar de la forma más eficiente posible, sino que también buscarán adquirir nuevos conocimientos, habilidades y experiencias para tener opciones de promoción y, en el caso de que algún día dejen la empresa, serán mucho más competitivo y eficiente en el mercado laboral. (Gómez, 2015).

- Rapidez en el proceso de selección. Al no realizar un proceso abierto con todos los costes de medios técnicos, personal y tiempo que esto conlleva, la empresa ahorrará muchos costes. (Gómez, 2015).
- El clima laboral y el compromiso con la empresa mejoran enormemente. Los trabajadores desarrollan un sentido de pertenencia a la empresa, regocijándose por sus éxitos y trabajando por ellos. De esta forma, se fomentan los lazos familiares donde todos trabajan en beneficio mutuo, lo que generará una mayor seguridad y estabilidad para ellos, quienes verán a la empresa como parte de su vida a largo plazo. (Gómez, 2015).
- La integración y el proceso de acogida de la organización no será necesario porque los trabajadores ya están integrados, ya son parte de la empresa, la conocen y comprenden su cultura y forma de trabajar. De esta forma, representa un gran ahorro en programas de acogida, cursos y periodos de adaptación, que muchas veces retrasan el trabajo y desempeño del resto del equipo. (Gómez, 2015).
- Productividad. De la rapidez en la recepción y adaptación se deriva también el aprendizaje del trabajo a realizar, por lo que el empleado será mucho más productivo desde su incorporación. (Gómez, 2015).
- Existe un amplio conocimiento de los candidatos, por lo que el área de recursos humanos sabrá perfectamente en qué puesto o área encaja mejor cada trabajador y qué puede aportar a la empresa desde aquí y con mayor implicación. (Gómez, 2015).

- Efecto dominó. Esto se refiere a que en los casos en los que una empresa lleva a cabo políticas de selección interna, estas pueden conducir a un proceso en cadena de publicación de vacantes internas que, al ser ocupadas por empleados de la propia empresa, dejarían libres sus propios puestos con su marcha. a la vacante. (Gómez, 2015).
- Por otro lado, la promoción interna también permite aprovechar el conocimiento específico de los trabajadores de una empresa sobre las particularidades de su trabajo y saber adaptarlo a la cultura de la empresa y su integración en su nuevo equipo. (Gómez, 2015).

b. Inconvenientes.

- Esta opción también tiene algunos inconvenientes que hacen que diferentes empleadores y personal de recursos humanos consideren otras opciones de contratación para sus diferentes vacantes. (Gómez, 2015).
- Falta de rigor. El hecho de que un proceso de promoción sea interno no reduce el rigor del proceso, por lo que debe ser exacto al proceso externo, lo que implica un costo en tiempo, personal y especialización del candidato seleccionado. De no ser así, se corre el riesgo de que los miembros que se asciendan dejen de ser efectivos y competentes, por lo que los niveles superiores comienzan a poblarse de personal que no es el mejor ni el más competitivo, lo que tiene una muy buena reputación. Influencia negativa en el futuro y proyección de la empresa. (Gómez, 2015).
- Por otro lado, el hecho de buscar un sustituto hace que a su vez exista una vacante y esto puede ser un problema en algunos casos, ya que se produce un proceso de selección en cadena que imposibilita el trabajo y los objetivos marcados. (Gómez, 2015).

Es posible que la promoción de algunos signifique que los candidatos no seleccionados se sientan incómodos y desmotivados. El impacto de las decisiones de no promoción puede afectar sus expectativas y objetivos, de modo

que puede degenerar incluso en casos extremos como sabotaje o vacío hacia el nuevo jefe. Por otro lado, la subcontratación implica abrir un proceso de selección para que ingrese a la empresa personal nuevo e idóneo para el puesto ofertado. Esto también tiene una serie de ventajas y desventajas, que serían prácticamente lo contrario a la promoción interna. (Gómez, 2015).

c. Ventaja.

Entre las principales ventajas estarían:

- Los trabajadores externos aportarán ideas nuevas y enriquecedoras para la empresa. Las ideas frescas ayudarán al grupo y aumentarán las opiniones sobre los diversos asuntos y problemas que pueden surgir dentro de la organización y cómo resolverlos. (Gómez, 2015).
- Asimismo, se puede entender que el candidato desde el inicio traerá grandes resultados, eficiencia y dedicación, ya que proviene de otra empresa donde ha sido capacitado y capacitado para realizar este trabajo. Además, formar parte de una nueva entidad genera mayor expectativa, ilusión e interés por encajar y hacer lo mejor posible. (Gómez, 2015).
- Mantener siempre una conciencia de lo que existe fuera y de lo que hace la competencia, es fundamental para cualquier empresa, por lo que siempre estarás actualizado con la forma de trabajar y las tendencias en otros entornos laborales, algo que te puede beneficiar enormemente para mejorar tu eficiencia, ritmo de trabajo u objetivos a cumplir. (Gómez, 2015).
- Esta opción, además de cubrir los puestos con los candidatos más idóneos en este nivel, evitaría los inconvenientes que pueden ocurrir cuando se rompen la dinámica y el ambiente laboral y se genera un ambiente de inestabilidad, envidia o grupos de perdedores y ganadores. (Gómez, 2015).

d. Inconvenientes.

- Requiere un proceso de formación para conocer la empresa, su cultura y

peculiaridades. El nuevo trabajador debe adaptarse y afrontar posibles rechazos iniciales. (Gómez, 2015).

- Es posible que la expectativa generada se vea frustrada, lo que supondría una pérdida de tiempo y dinero y, si se repite el proceso con los mismos malos resultados, un problema tanto de motivación como de inseguridad en la empresa. (Gómez, 2015).
- Es posible que también se genere un problema de cohesión que provoque el cortoplacismo. Es decir, tanto el nuevo integrante como los subordinados buscarán hacer méritos y obtener resultados rápidos para complacer al nuevo jefe, lo que perjudicará el trabajo al no madurar o cuidar los proyectos a fondo. (Gómez, 2015).

También puede haber una brecha salarial entre la empresa y el mercado. Por tanto, es peligroso hacer contratos mucho más jugosos que los de trabajadores internos. (Gómez, 2015).

B. Productividad

Weller, (2020), indica que la productividad laboral, tanto a nivel mundial como en América Latina, ha mostrado un desempeño mediocre durante la última década. Esto representa uno de los enigmas más importantes de la evolución económica reciente, ya que las transformaciones tecnológicas sin duda tienen el potencial de generar un aumento significativo de la productividad laboral. Hay distintas posiciones al respecto, y algunos analistas argumentan que se trata, sobre todo, de problemas de medición, otros que las nuevas tecnologías transforman más el consumo que la producción, y desde una tercera posición se argumenta que el impacto de la digitalización es Se observará paulatinamente, como consecuencia de los procesos de aprendizaje de su mejor aplicación productiva¹⁹. Las medidas de contención de COVID-19 tienen un impacto marcado tanto en la producción como en el empleo, así como en la productividad laboral promedio. La magnitud del impacto dependerá, en gran medida, de la estructura del mercado laboral. Las experiencias de crisis anteriores y los

primeros datos sobre desarrollos recientes indican, por ejemplo, una diferencia entre los desarrollos en los Estados Unidos y ciertos países europeos. Así, en la crisis financiera de 2007-2009, la facilidad de despido en Estados Unidos incidió en el hecho de que la productividad laboral media no descendió, a pesar de una contracción significativa de la producción, mientras que las medidas de protección del empleo en muchos países europeos tuvieron un efecto negativo. El impacto en el que la contracción del producto se expresó más en una caída de la productividad media del trabajo que en el empleo. En América Latina, la caída de la productividad laboral promedio fue aún más acusada, dado que - en ausencia de seguro de desempleo en la mayoría de los países y ahorros suficientes para enfrentar la pérdida de ingresos laborales - la destrucción del empleo en el sector además de un aumento en el desempleo, el sector formal condujo a una marcada expansión del sector informal y, por lo tanto, a empleos de baja productividad.

Weller, (2020), indica que, además, la crisis de salud puede tener otro impacto en la productividad laboral a largo plazo que está determinado por la combinación de maquinaria y tecnología y las habilidades y competencias de los trabajadores. Bajo el concepto de capital humano se ha diferenciado capital humano general y capital humano específico. Si bien el primero es aplicable en cualquier contexto productivo (al menos para un artículo determinado), gran parte del segundo se adquiere en un puesto de trabajo específico, en una empresa en particular. Gran parte de este capital humano no se puede utilizar de forma productiva en otro contexto o en otra empresa. Si, en una crisis profunda, un gran número de empresas quiebran y desaparecen, con ellas también desaparece la posibilidad de aprovechar una parte del capital humano de los trabajadores, relacionado con los puestos de trabajo en estas empresas. Por tanto, a mayor destrucción de empresas y puestos de trabajo en el contexto de la crisis sanitaria, mayor pérdida de capital humano y, por tanto, de productividad laboral potencial (Eichengreen, 2020). Una expresión de esto es que, incluso cuando estos trabajadores puedan volver a ingresar al mercado laboral más tarde, tenderán a hacerlo con menor productividad e ingresos más bajos. Al mismo tiempo, la

mencionada desigualdad relacionada con el acceso al teletrabajo durante la crisis de salud, que permite evitar dicha pérdida de capital humano específico, tendrá un impacto a más largo plazo, ya que esta pérdida tiende a concentrarse en personas con un menor nivel educativo y edad., así como miembros de minorías étnicas e inmigrantes (Yasenov, 2020; Bell y Blanchflower, 2020). Por otro lado, la crisis sanitaria podría conducir a una aceleración en la introducción de tecnologías digitales y la correspondiente adaptación de los procesos productivos y las competencias de los trabajadores. En consecuencia, el impacto de la crisis COVID-19 sobre la productividad laboral en el mediano plazo es incierto, ya que, por un lado, se estimula el uso de nuevas tecnologías que tienden a acelerar el crecimiento de la productividad laboral y, por otro lado, el otro, la destrucción del capital humano tiende a frenarlo.

C. Responsabilidad

Piqueras, (2014) indica que se ha hablado mucho sobre el coronavirus y Covid-19. Términos como pandemia o encierro están a la orden del día. Las personas y las empresas se han visto afectadas de forma agresiva por una crisis sanitaria que parece sacada de una novela de ciencia ficción. Por eso, todos hemos cambiado y nos enfrentamos a una evolución nunca antes recordada. ¿Cómo afrontan las empresas los nuevos retos y desafíos? Es en esta situación donde renace la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). ¿Cómo afecta Covid-19 a la RSC?

En estos tiempos es común que los consumidores busquen productos, bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, eso sí, pero también que cubran su aspecto más solidario. Quizás más que nunca buscamos la realización personal y damos más valor a las causas sociales que a las económicas.

Un escenario similar al de las arenas movedizas, ya que las empresas deben estar alerta y adaptarse lo antes posible a estos cambios. Digamos que estas empresas deberían abandonar el cortoplacismo y adoptar con firmeza

proyectos a largo plazo. Quizás tener en cuenta acciones relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente y la ODS del que tanto hemos hablado.

La crisis del Covid-19 va a ser un punto de inflexión en el mundo del asesoramiento. La digitalización, que ya empezaba a jugar un papel relevante, va a dar un gran salto, cualitativo y cuantitativo, en la gestión de todos los procesos que la sustentan. Además, esta crisis provocada por la pandemia resalta la importancia de la gestión de riesgos no financieros, donde los temas sociales van a ser una prioridad absoluta. No tengo ninguna duda de que el liderazgo y el papel de los consejos y sus comisiones, en un contexto de incertidumbre económica y social como el que nos espera, será crucial. La recuperación dependerá en muchos casos de su propio desempeño, explica Ramón Abella, socio responsable de Gobierno Corporativo en PwC, en un informe de El Economista. (Piqueras, 2014)

La décima edición del informe de los Consejos de Administración de Sociedades Cotizadas de PwC, basado en entrevistas a los consejeros de las principales empresas españolas presentes en las bolsas de valores, no deja lugar a dudas. El estudio recoge las opiniones de cerca de doscientos cincuenta profesionales relacionados con la RSE y revela que el noventa y dos por ciento de los encuestados cree que la crisis del Covid-19 tendrá un impacto en estos asuntos. Asimismo, el 86% prevé que el rol de RSE / Sostenibilidad cambiará en el nuevo escenario y el 64% de los consultados cree que los cambios serán permanentes. (Piqueras, 2014)

Los objetivos más tangibles se pueden medir fácilmente. Un objetivo debe ser lo más específico posible, de lo contrario no lo lograremos, porque no sabremos adónde queremos llegar. Los objetivos tienen que tener una fecha de inicio y una fecha de finalización, de lo contrario acabaremos sin hacer nada o dejándola siempre para después, como una pelota que cada vez que nos encontramos la pateamos y la tiramos un poco más tarde. Debemos sentirnos capaces de lograr nuestro objetivo, de hacerlo realidad. En muchas ocasiones

nos marcamos metas demasiado ambiciosas, demasiado grandes, más allá de nuestras capacidades y por eso terminamos sin acercarnos lo más mínimo a ellas, desmoralizándonos en el camino mientras no somos capaces de alcanzarlas. Cualquier objetivo que se proponga debe partir de adentro, de lo contrario o no lo lograremos, o habiéndolo logrado no sentiremos ninguna satisfacción. A veces tendemos a ir tras metas que otros nos han impuesto o que no forman parte de nuestra forma de entender la vida. (Piqueras, 2014).

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Actitud

Disposición de ánimo que se manifiesta usualmente, a través de comportamientos. Desde la metodología de gestión por competencias solo es posible observar comportamientos. (Alles, 2012)

Cargo

Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. (Paredes, 2010)

Competencias

Combinación de aptitudes, atributos y comportamientos que están directamente relacionados con una actuación profesional satisfactoria en el empleo. (Choquecota, 2013)

Desempeño Laboral

El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (Chiavenato, 2004)

Eficacia

Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. (Vanegas, 2009).

Gestión eficaz

Es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. (Choquecota, 2013)

Gestión Por Competencias

Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. (Alles, 2012)

Habilidades

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Corcino, 2013)

Personal Administrativo

El personal administrativo comprende a aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional, de apoyo académico y administrativo. (Lora, 2010).

Recurso Humano

Se llama así al trabajo mancomunado que aportan los empleados o colaboradores de una organización. (Lora, 2010).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- Existe relación directa entre la Capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.
- Existe relación directa entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.
- Existe relación directa entre el trabajo flexible y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de la Variable 1

Variable 1: Gestión de Recursos Humanos =X

El consejo municipal distrital es el máximo órgano del gobierno de la municipalidad distrital de sama. El alcalde y regidores cumplen funciones públicas, su mandato es revocable, pero irrenunciable. Corresponde al concejo municipal distrital las funciones promotoras, normativas y fiscalizadoras, establecer y promover las políticas, normar la función interna del municipio, normar los servicios y gobierno de la ciudad, La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros

de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. LEY N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

3.2.1.1. Dimensiones

De acuerdo a Salsavilca (2017) las dimensiones de la gestión de recursos humanos son: la entrevista y selección de empleados, la *capacitación* de empleados con base en los requisitos del puesto y la evaluación de empleado. (pág. 100)

Según a Vinueza (2017) las condiciones de autorrealización e involucramiento laboral son el punto de partida que se deben considerar para las condiciones laborales del colaborador; en esta dimensión se considera la **estabilidad laboral** y la economía hacia el factor humano ya que es una necesidad básica en el ser humano que de acuerdo al nivel del sueldo genera un estilo de vida diferente. La dimensión o variable de condiciones laborales tiene un efecto directo sobre el involucramiento de los colaboradores. (pág. 102) así también el autor menciona que las dimensiones de la gestión del talento humano son los siguientes: *Dimensión interna*: Conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes, en la *dimensión externa* se tiene a: El clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimientos y estimulación. Por lo anterior se entiende que la estabilidad laboral forma parte de las condiciones de trabajo siendo esta última una dimensión de la gestión de recursos humanos.

De acuerdo a Martínez, et al. (2014) citado en Lozano (2016). Las prácticas de gestión humana vinculadas con estrategias de **flexibilidad laboral** permiten rastrear el involucramiento de estas prácticas para mejorar capacidad organizacional y los efectos que dichas prácticas han tenido sobre la organización y sus trabajadores y el papel de la gestión humana en este ámbito, se puede determinar a través desde un reconocimiento explícito por parte de las empresas

A. Capacitación (X1)

Según el autor Chiavenato (2007) citado en Cota y Rivera (2007), “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 competencias en función de objetivos definidos”.

B. Estabilidad laboral (X2)

La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo. (Paredes Infanzón, 2020)

C. Trabajo flexible (X3)

La importancia de la flexibilidad de los horarios es un imperativo hoy en día. Esto se debe a que se debe tomar en cuenta que el empleado tiene que compaginar su vida laboral con su vida familiar o sea las responsabilidades familiares, es estilo de vida elegido y sus intereses personales con el deseo, la habilidad de ofrecer sus servicios a una empresa. El horario flexible hace que el empleado desarrolle mejor su talento dentro de la empresa. (Navarro Lévano, 2001)

3.2.1.2. Escala de Medición

Categorica Ordinal - Escala de Likert

3.2.2. Identificación de la Variable 2

Variable 2: Desempeño Laboral =Y

Hay que alinear a los trabajadores en estas nuevas metas, compartir con ellos los nuevos planes, recibir sus aportes e invitarlos a caminar en esta travesía incierta, pero siempre con visión de largo plazo. Todos deben contribuir a evitar que la crisis afecte seriamente a la organización. El trabajador debe tener en cuenta en todo momento que la empresa, basada en sus valores y buenas prácticas,

respetará sus derechos laborales, ya que no puede ir en contra de lo establecido en el Decreto Supremo No 044-2020 PCM, que regula la declaratoria de estado de emergencia nacional. Salazar (2020).

3.2.2.1. Dimensiones

De acuerdo a Fuchs (2019), las dimensiones del desempeño laboral es la satisfacción, la *competencia*, el rendimiento y la *productividad* (pág. 49).

Según Guzman (2017) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes: Calidad del trabajo, la *responsabilidad*, el compromiso institucional y el liderazgo y trabajo en equipo. (pág. 38)

Así también Chiavenato (2000) citado en Guzman (2017) menciona que el desempeño laboral está determinado por: *Factores actitudinales* de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la *responsabilidad*, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad. *Factores operativos*: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

A. Competitividad (Y1)

La competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. (Marroquín, 2004, p.14)

Actualmente, las instituciones buscan personal competente, que tengan un plus adicional a lo que la mayoría de personas tiene, por ende, los trabajadores buscan capacitarse, estar acorde con la tecnología, y aplicar sobre todo las habilidades blandas.

Como plantea Pereda (2000) “las competencias como un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos,

habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta”; si los trabajadores son competentes en la institución, tienen posibilidades de desarrollarse en otras empresas y crecer profesionalmente.

B. Productividad (Y2)

a. ¿Cómo el nivel de satisfacción de los colaboradores se ve reflejado en la productividad?

Las personas que reciben una mejor remuneración, reconocimiento, incentivos, capacitaciones y promociones desarrollan mejor sus funciones y se sienten más comprometidas, más concentradas y con mucha energía en su centro laboral. Además, al cumplir los objetivos motivan a otros a seguir su ejemplo y ser más productivos, lo cual beneficiará a todos los miembros de la empresa.

Una compañía petrolera multinacional importante descubrió que la productividad de los empleados de una de sus plantas mexicanas era del 20 por ciento, y envió a un gerente de Estados Unidos a averiguar por qué. Después de platicar con varios empleados, el gerente descubrió que la empresa acostumbraba ofrecer una fiesta mensual para los empleados y sus familias en el área del estacionamiento. Otro gerente estadounidense había cancelado las fiestas, argumentando que representaban una pérdida de tiempo y dinero. El mensaje que estaban recibiendo los empleados era que a la empresa ya no le importaban sus familias. Cuando las fiestas se restablecieron, la productividad y el ánimo de los empleados mejoraron. (Robbins y Coulter, 2014, p.81)

Galindo y Ríos (2015) señalan que “la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico” (p.2)

Asimismo, Prokopenko (1989) explica que la productividad es la “relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas”. (p.3)

Por su parte Fernández, Avella y Fernández (2003) explican que “la productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción. Por ello, el estudio de la productividad está íntimamente relacionado con el estudio de los costes”. (p.525)

Se dice que una elevada productividad podría traer resultados favorables para el país, la población, los empleados, un mejor control de la inflación. Mientras que la baja productividad podría desencadenar inflación, saldos negativos, desempleo, etc.

Por otro lado, la Oficina Internacional del Trabajo - OIT (2016) en su libro explica que “la productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios”. (p.1)

C. Responsabilidad (Y3)

Es la obligación económica (prestaciones económicas y asistenciales) mediante la cual los trabajadores están protegidos de las contingencias que se ocasionen con causa o con ocasión del trabajo, por accidente de trabajo y enfermedad profesional, que surge por la relación laboral o contrato de trabajo. Esta responsabilidad es la que el empleador debe asegurar a través de una administradora de riesgos profesionales. (Minsalud, 2013)

3.2.2.2. Escala de Medición

Categoría Ordinal, Escala de Likert

3.2.3. Identificación de la variable interviniente

El presente trabajo se ha realizado en tiempos de COVID-19.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se considera como una investigación básica ya que se obtienen datos directamente de la realidad, a través de la cual se pretende la solución de un problema, asimismo es descriptiva, sobre el análisis efectuado a las diferentes variables. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018)

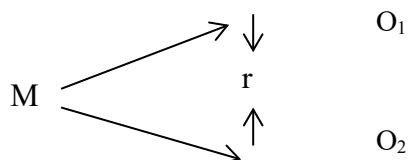
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva, correlacional, En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), señalan que “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de la contrastación de hipótesis, se utilizó el diseño no experimental, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de algunas de las variables en estudio, sino que estas se analizaron tal y como suceden en la realidad. (Tomala, Tipos de Investigación, 2018)

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable 1: Gestión de Recursos Humanos

O2 = Observación de la variable 2: Desempeño laboral

R = Correlación entre dichas variables

3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito de la investigación

La investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Sama, de la provincia y departamento de Tacna – Perú.

3.6.1. Tiempo social de la investigación

La investigación se realizará en el periodo 2020.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Unidad de Estudio

Para el presente trabajo de investigación se consideró como unidad de estudio a la Municipalidad Distrital de Sama, de la provincia y departamento de Tacna.

3.7.2. Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los trabajadores de planta (30) trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Sama. El marco poblacional sujeto a estudio tiene como principales características: (a) personas altamente involucradas en los procesos promocionales de la empresa estudiada, (b) poseen más de 3 años laborando en la empresa, (c) poseen conocimientos acerca de la problemática sujeta a estudio.

Selltiz et al., (1980) como se citó en Tomala, (2016) menciona que, "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (pág. 1)

Tabla 1:*Población*

Descripción	Cantidad
Gerencia de Administración	02
Gerencia de Planificación y Ppto.	03
Gerencia de Adm. Tributaria	09
Unidad de Personal	04
Unidad de Tesorería	03
Unidad de Contabilidad	04
Unidad de Abastecimientos	03
Unidad de Control patrimonial	02
Total	30

3.7.3. Muestra

Como muestra se consideró al 100% de la población por ser pequeña. Por su parte Hernández (s.f., como se citó en Castro, 2003) expresaron que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (pág. 69)

3.7.3.1. Tipo de muestra

En la presente tesis el tipo de muestra es por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. (Requena, 2014, p. 1)

3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**3.8.1. Procedimientos**

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación
- b) Aplicación de encuesta
- c) Procesamiento: Tabulación de datos

- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS y Excel, que permitió obtener rápidamente cuadros y gráficos estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada **Rho de Spearman** para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

Los datos obtenidos en la investigación por el instrumento diseñado para tal fin se organizaron y procesaron de forma computarizada, a fin de obtener resultados más rápidos con menor riesgo que el sistema manual con el propósito de presentar la información de manera ordenada, clara y sencilla.

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó: El soporte informático SPSS 25.0 para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010: Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe. Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.

Se elaboraron figuras que acompañaron las tablas que se elaboraron para describir las variables. Estas figuras permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que fueron objeto de análisis. Las tablas y figuras elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

3.8.2. Técnicas

3.8.2.1. Encuesta

El presente trabajo de investigación utilizó la técnica de la encuesta que fue dirigida a los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sama, quienes proporcionaron información relacionada a las variables independiente Gestión de recursos humanos y dependiente, desempeño laboral, (Hernández Sampieri y Baptista, 2014)

3.8.3. Instrumentos

3.8.3.1. Cuestionario

Como instrumento se utilizó un cuestionario, con un conjunto de preguntas de tipo cerrada, para cada una de las variables, dirigido a los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sama, quienes proporcionaron información relacionada a las variables independiente Gestión de recursos humanos y dependiente, desempeño laboral. (Hernández Sampieri y Baptista, 2014).

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el trabajo de campo se efectuó las encuestas, utilizando como instrumento un cuestionario con 20 preguntas, 10 preguntas por variables a las diferentes áreas involucradas en la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, en la Municipalidad Distrital de Sama.

4.1.1. Primera fase: Recolección de datos

4.1.1.1. Obtención de la información relacionada a la primera variable:

Primer instrumento

Se utilizó las encuestas para evaluar si existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

Para ello, se procedió a ir a encuestar a 30 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Sama y realizar el llenado del cuestionario para la variable 1: Gestión de recursos humanos.

4.1.1.2. Obtención de la información relacionada a la segunda variable:

Segundo instrumento

Se utilizó las encuestas para evaluar si existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

Para ello, se procedió a ir a encuestar a 30 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Sama y realizar el llenado del cuestionario para la variable 2: Desempeño Laboral.

4.1.2. Segunda fase procesamiento de la información recolectada

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó el soporte informático SPSS 22 y el Microsoft Office Excel 2010. En cuanto al SPSS 20.0 Para Windows. Asimismo, se elaboró las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba correlación de Pearson. Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recolección de datos se hizo previamente la fiabilidad de los ítems se efectuó a través del método de alfa de Cronbach, en el caso de la validez se construyó un instrumento validado por expertos, para verificar:

- La claridad del instrumento, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si esta expresado en conductas observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, existe una organización lógica.
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

4.2.1. Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.824. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	20

Mientras & más se acerque a la unidad (1) es más confiable

4.2.2. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad nos permitirá demostrar que nuestra información tiene o no un comportamiento con distribución normal.

Es por tal motivo, que se formularán las siguientes hipótesis

Hipótesis:

Ho: La muestra no cuenta con una distribución normal.

Ha: La muestra cuenta con una distribución normal.

Regla de decisión:

Nivel de confianza: 95.00%

$P < 0.05$; Se rechaza la hipótesis nula, aceptando que la muestra cuenta con distribución no normal.

$P \geq 0.05$; Se acepta la hipótesis nula, aceptando que la muestra cuenta con distribución normal.

La normalidad multivariante implica que las variables individuales son normales. Para evaluar dicha acepción se debe verificar la normalidad de los residuos estandarizados del modelo. Asimismo, para verificar el supuesto de normalidad de los residuos del modelo, se utilizó la prueba de Shapiro - Wilk ya que el número de casos es menor a 50.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HGVI (agrupado)	,357	30	,000	,729	30	,000
HGV2 (agrupado)	,266	30	,000	,834	30	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

La presente tabla nos muestra mediante la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov que el grado de significancia de la Variable 1 es de 0.000 y el grado de significancia de la Variable 2 0.000.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la muestra no cuenta con distribución normal. Al no haber normalidad entre la variables se aplicó el método estadístico Rho de Spearman.

4.3. RESULTADOS

Tabla 2:

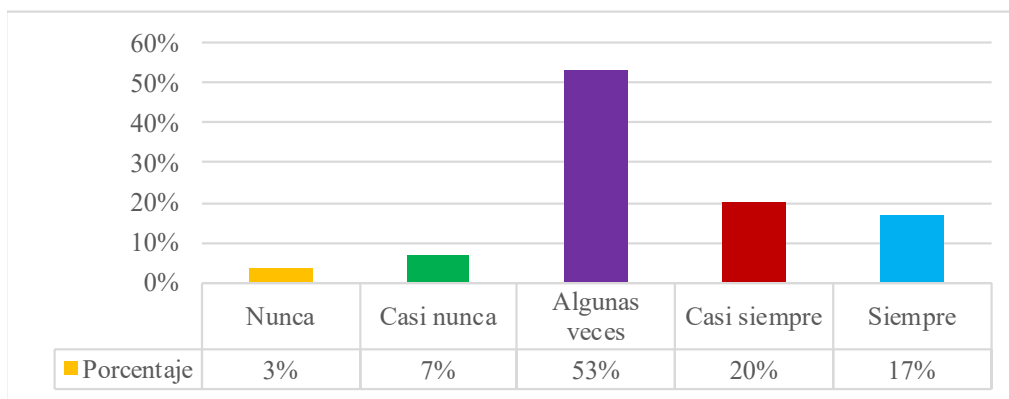
Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	7%
Algunas veces	16	53%
Casi siempre	6	20%
Siempre	5	17%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 1:

Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

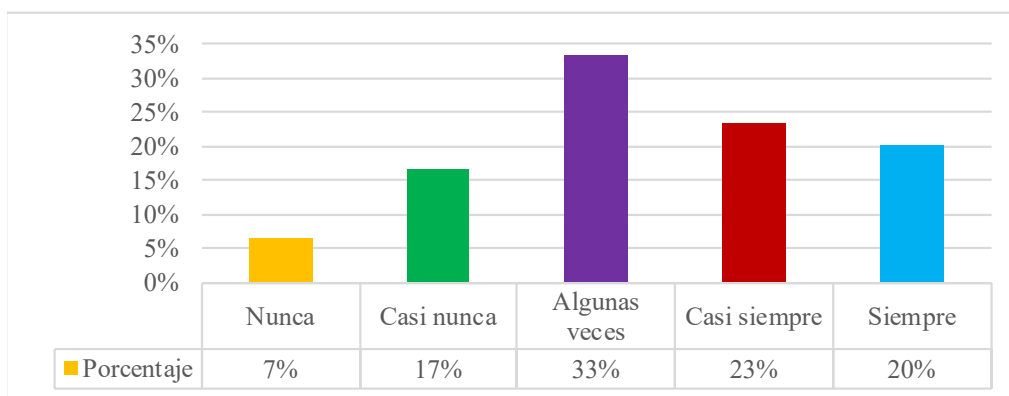
En lo referente a si se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones. El 53% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 17% indica que siempre, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

Apreciándose que falta una mayor capacitación a los trabajadores para el cumplimiento de funciones.

Tabla 3:*Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	5	17%
Algunas veces	10	33%
Casi siempre	7	23%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 2:*Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

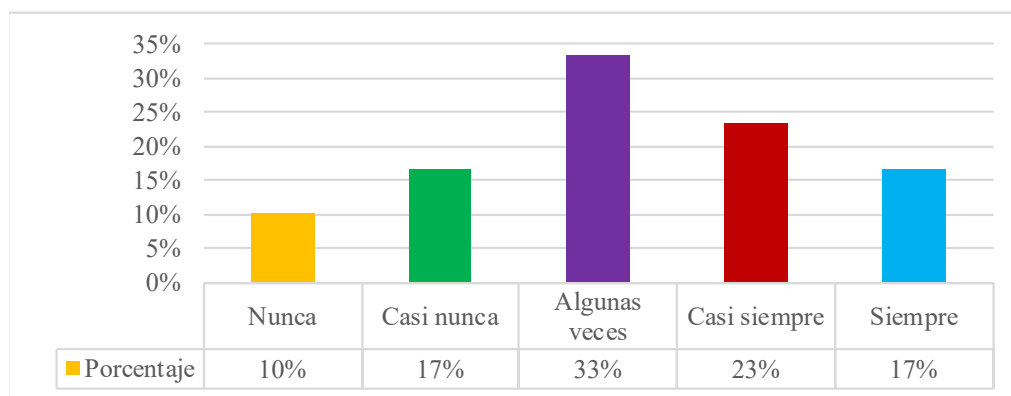
En lo que respecta a si se evalúa al personal sobre conocimiento normativo para cumplimiento de funciones. El 33% menciona que algunas veces, el 23% indica que siempre, el 20% indica que siempre, el 17% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

De lo que se puede entender que falta evaluar al personal con respecto a la normatividad vigente que permita minimizar errores.

Tabla 4:*Se prepara a los trabajadores con habilidades y capacidades*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	10%
Casi nunca	5	17%
Algunas veces	10	33%
Casi siempre	7	23%
Siempre	5	17%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 3:*Se prepara a los trabajadores con habilidades y capacidades*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si considera que se viene preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades. El 33% menciona que algunas veces, el 23% indica que casi siempre, el 17% indica que siempre, el 17% manifiesta que casi nunca y el 10% menciona que siempre.

Apreciándose que falta preparar a los trabajadores en temas de desarrollo de habilidades y capacidades para un mejor cumplimiento de funciones.

Tabla 5:

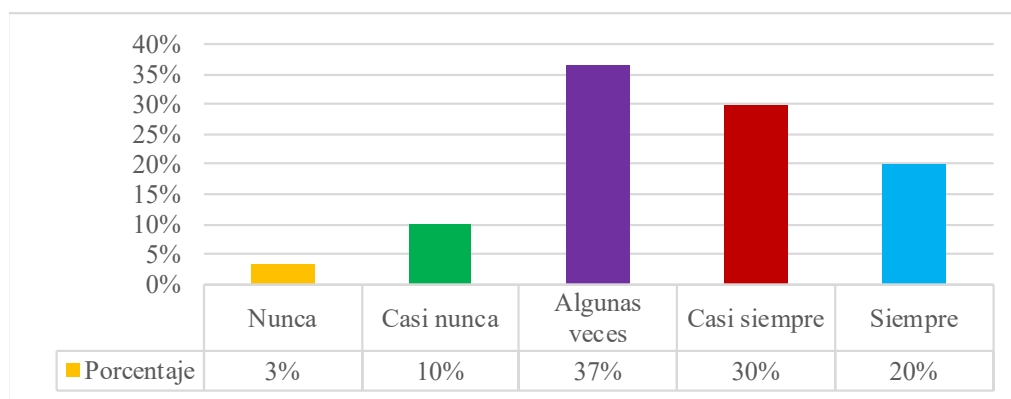
El personal tiene constancia en la recepción de capacitación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	11	37%
Casi siempre	9	30%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 4:

El personal tiene constancia en la recepción de capacitación



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

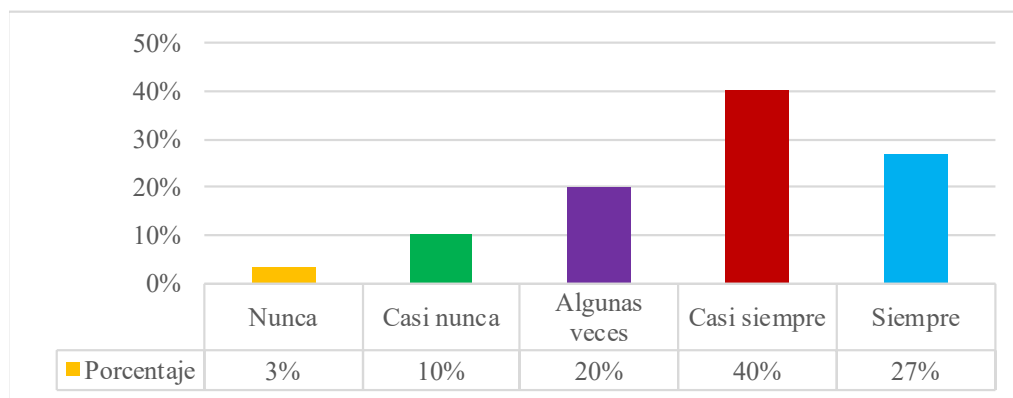
En lo que se refiere a si el personal tiene tiempo, voluntad y constancia en la recepción de capacitación. El 37% menciona que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

Entendiéndose que falta motivar al personal para que se pueda capacitar, teniendo en cuenta los cambios normativos.

Tabla 6:*Se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	12	40%
Siempre	8	27%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 5:*Se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si considera que se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores. El 40% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

Apreciándose que falta mejorar la difusión de las ofertas laborales que viene brindando la municipalidad.

Tabla 7:

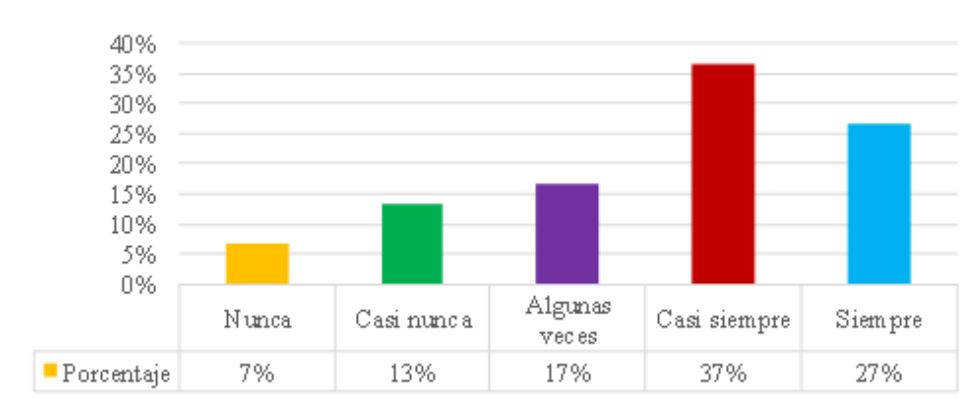
El personal se encuentra salvo de poder continuar laborando

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	4	13%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	11	37%
Siempre	8	26%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 6:

El personal se encuentra salvo de poder continuar laborando



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

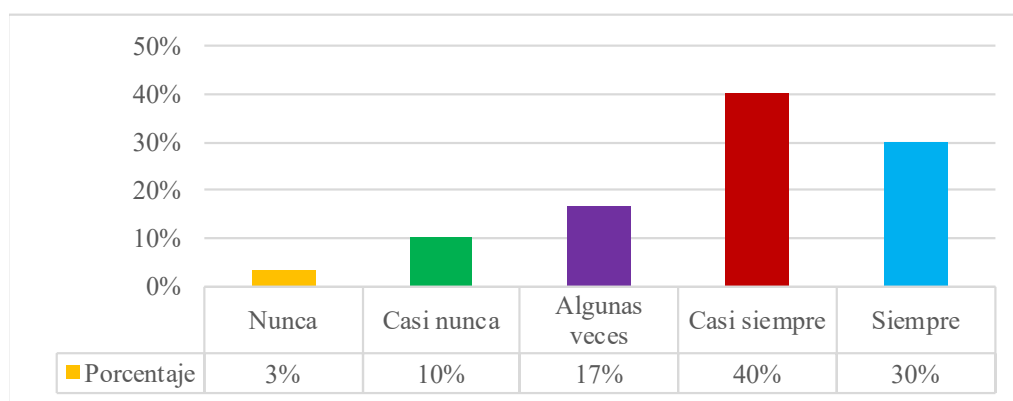
Respecto a si el personal se encuentra salvo de poder continuar laborando. El 37% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 13% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Entendiéndose que el personal se encuentra con estabilidad laboral, pero aún falta mejorar las condiciones labores del personal.

Tabla 8:*El personal conoce sobre las medidas dadas por la municipalidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	12	40%
Siempre	9	30%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 7:*El personal conoce sobre las medidas dadas por la municipalidad*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

En lo que se refiere a si se hace de conocimiento al personal sobre las medidas dadas por la municipalidad. El 40% menciona que casi siempre, el 30% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

Entendiéndose que falta mejorar la difusión de las medidas adoptadas por la municipalidad en estos tiempos de pandemia.

Tabla 9:

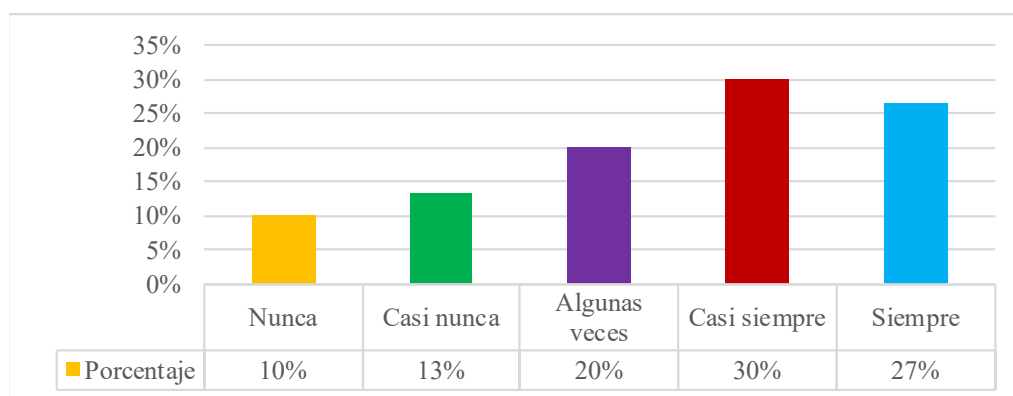
Se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	10%
Casi nunca	4	13%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	9	30%
Siempre	8	27%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 8:

Se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

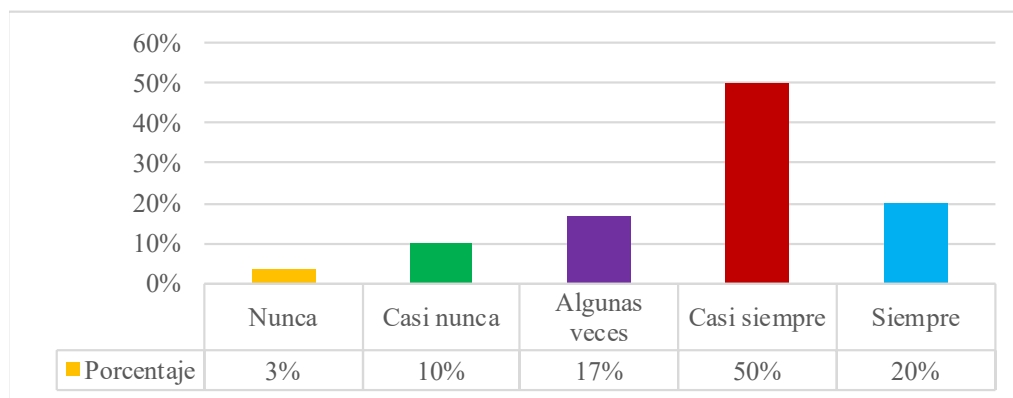
En lo que se refiere a si se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto. El 30% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 13% manifiesta que casi nunca y el 10% menciona que nunca.

De lo que se puede apreciar que si se vienen dando las facilidades para efectuar un trabajo remoto.

Tabla 10:*Se cumple con las actividades programadas eficientemente*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	15	50%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 9:*Se cumple con las actividades programadas eficientemente*

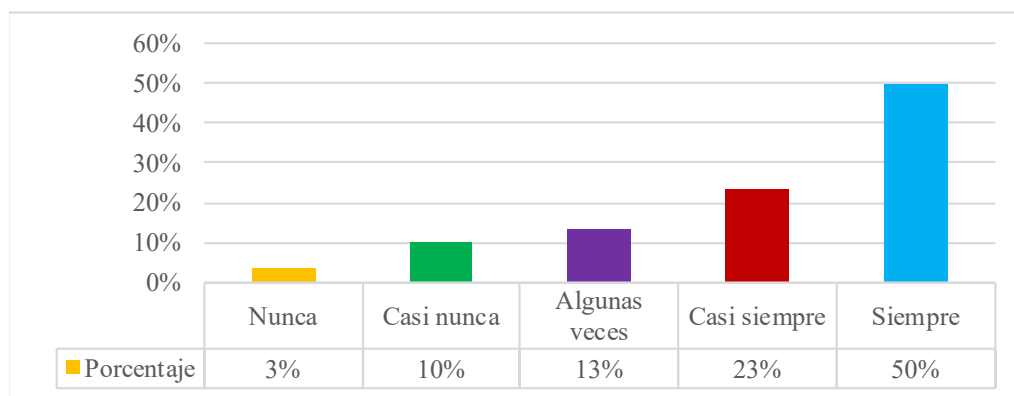
Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

En lo que se refiere a si se cumple con las actividades programadas eficientemente. El 50% menciona que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que si se vienen cumpliendo con las actividades programadas eficientemente.

Tabla 11:*Existe flexibilidad en la atención al público*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	4	13%
Casi siempre	7	23%
Siempre	15	51%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 10:*Existe flexibilidad en la atención al público*

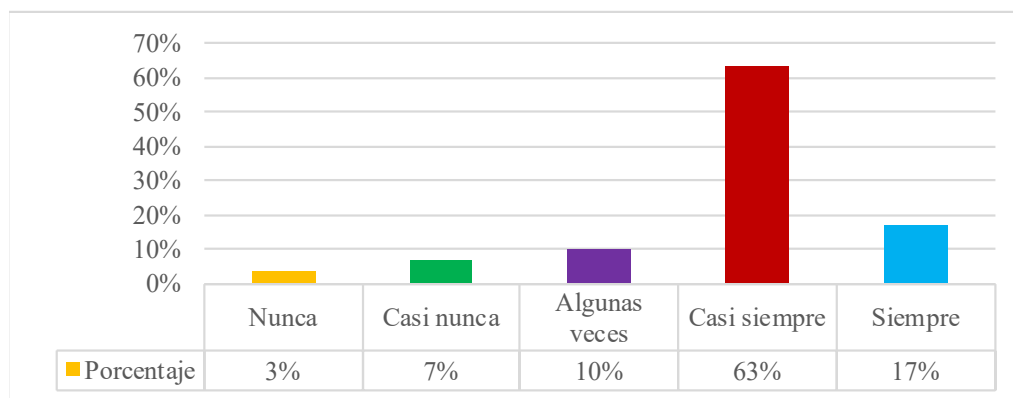
Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

En lo que respecta a si existe flexibilidad en la atención al público. El 50% menciona que siempre, el 23% indica que casi siempre, el 13% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. De lo que se puede apreciar que, si se cuenta con la flexibilidad necesaria, debiendo mejorar los procedimientos de atención al público

Tabla 12:*El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	7%
Algunas veces	3	10%
Casi siempre	19	63%
Siempre	5	17%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 11:*El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si el personal de la empresa muestra iniciativa para mejorar la competitividad. El 63% menciona que casi siempre, el 17% indica que siempre, el 10% indica que algunas veces, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

Observándose que se cuenta con una iniciativa parcial por parte de los trabajadores.

Tabla 13:

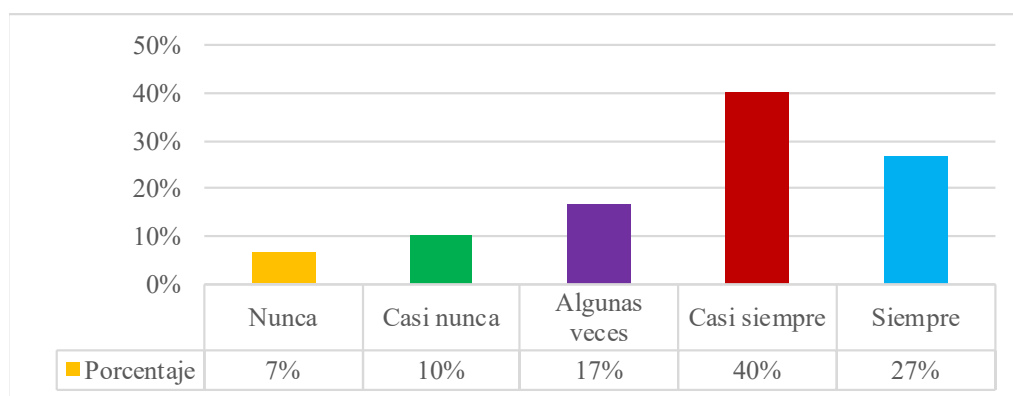
Considera que está preparado para el retorno de sus actividades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	12	40%
Siempre	8	26%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 12:

Considera que está preparado para el retorno de sus actividades



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si considera que está preparado para el retorno de sus actividades. El 40% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Apreciándose que existe la predisposición por parte de los trabajadores para el retorno normal de actividades.

Tabla 14:

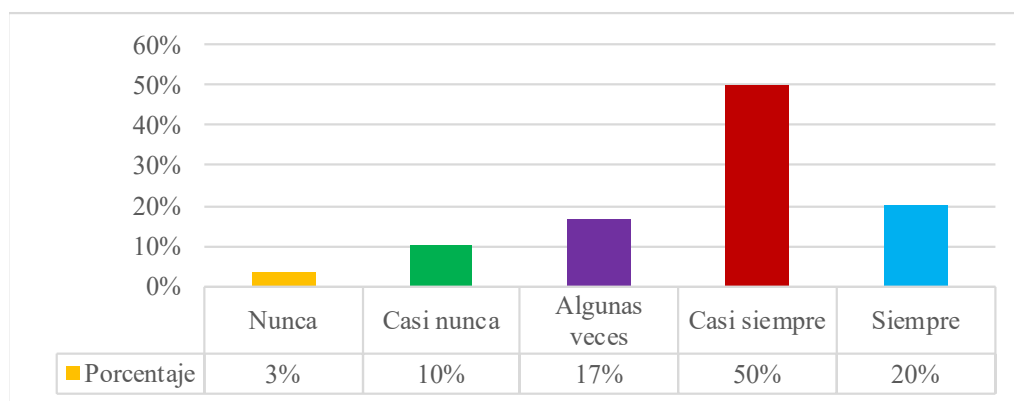
El personal está capacitado para el uso de herramientas virtuales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	15	50%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 13:

El personal está capacitado para el uso de herramientas virtuales



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

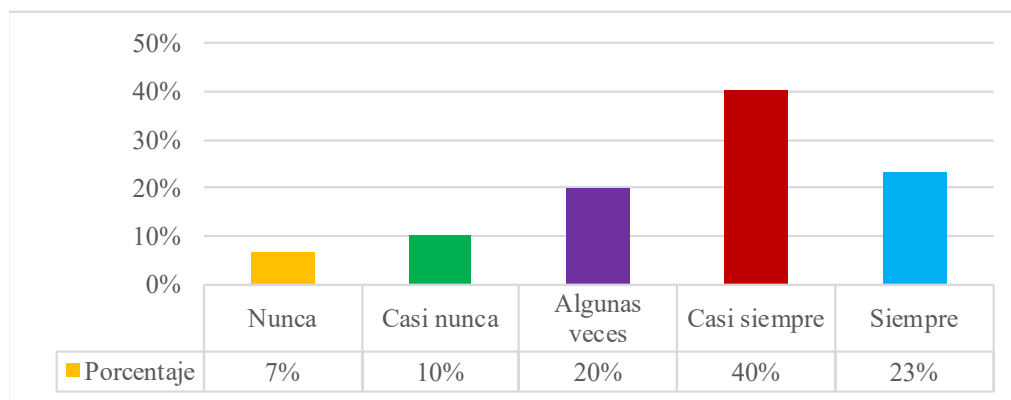
En lo referente a si el personal se encuentra capacitado para el uso de herramientas virtuales. El 50% menciona que casi siempre el 20% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que nunca, y el 3% menciona que nunca.

De lo que se puede apreciar que el personal si se encuentra capacitado, para el uso de herramientas virtuales y trabajo remoto.

Tabla 15:*La competitividad define la aceptación de los contribuyentes*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	12	40%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 14:*La competitividad define la aceptación de los contribuyentes*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

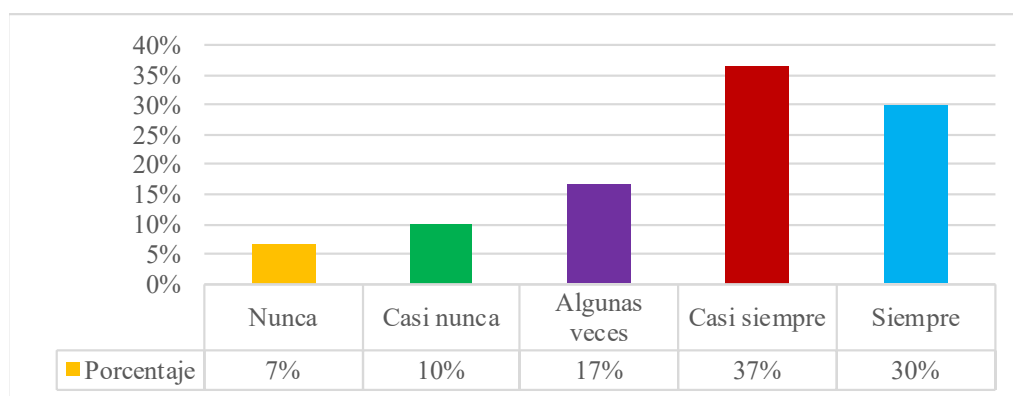
En lo que respecta a si considera que la competitividad define la aceptación de los contribuyentes. El 40% menciona que casi siempre, el 23% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Entendiéndose que existe una aceptación parcial por parte de los contribuyentes, debiendo mejorar las competencias que sean necesarias.

Tabla 16:*El conocimiento del personal es adecuado*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	5	17%
Casi siempre	11	37%
Siempre	9	29%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 15:*El conocimiento del personal es adecuado*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

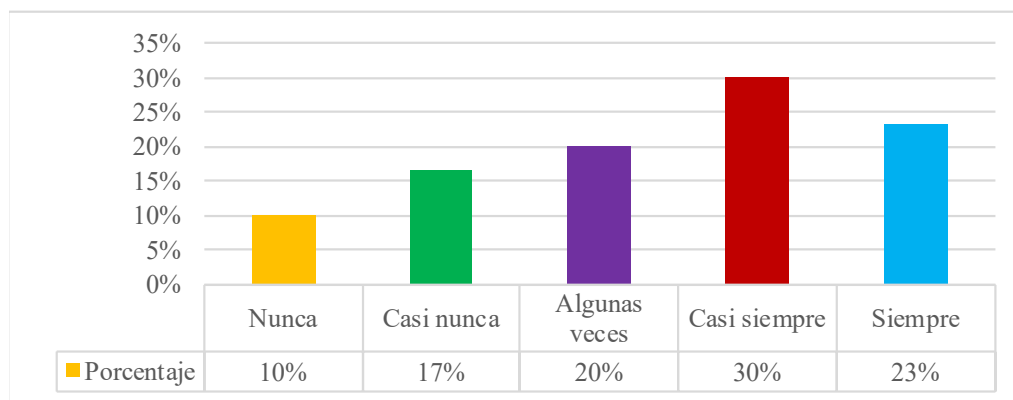
En lo que se refiere a si el conocimiento del personal es adecuado para el mejor servicio a la comunidad. El 37% menciona que casi siempre, el 30% indica que siempre, el 17% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Apreciándose que el personal cuenta parcialmente con los conocimientos adecuados, debiendo efectuar los refuerzos de capacitación necesaria para un adecuado cumplimiento de funciones.

Tabla 17:*El personal trabaja con eficiencia y eficacia*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	10%
Casi nunca	5	17%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	9	30%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 16:*El personal trabaja con eficiencia y eficacia*

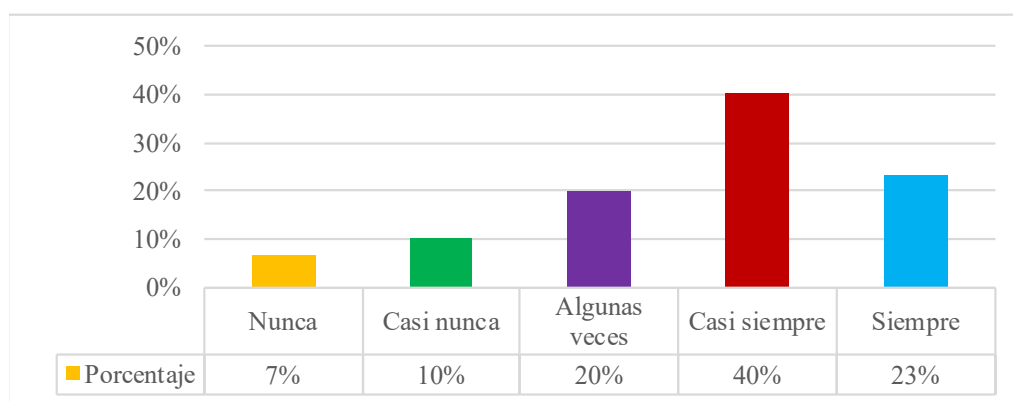
Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si el personal de la municipalidad trabaja con eficiencia y eficacia. El 30% menciona que casi siempre, el 23% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 17% manifiesta que casi nunca y el 10% menciona que nunca. De lo que se puede entender que el personal cumple parcialmente con eficiencia y eficacia, sus funciones, debiendo implementar los procedimientos de motivación para la mejora correspondiente.

Tabla 18:*Mejora de la calidad de los servicios a la comunidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	12	40%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 17:*Mejora de la calidad de los servicios a la comunidad*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

En lo que respecta a si se está trabajando en la mejora de la calidad de los servicios a la comunidad. El 40% menciona que casi siempre, el 23% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Entendiéndose que se viene trabajando parcialmente en la mejora de la calidad de los servicios a la comunidad, debiendo efectuar las mejoras correspondientes.

Tabla 19:

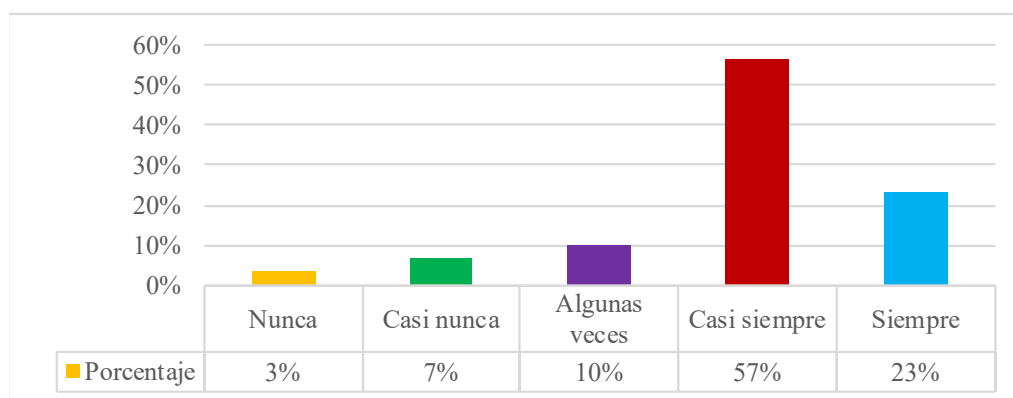
El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	7%
Algunas veces	3	10%
Casi siempre	17	57%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 18:

El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

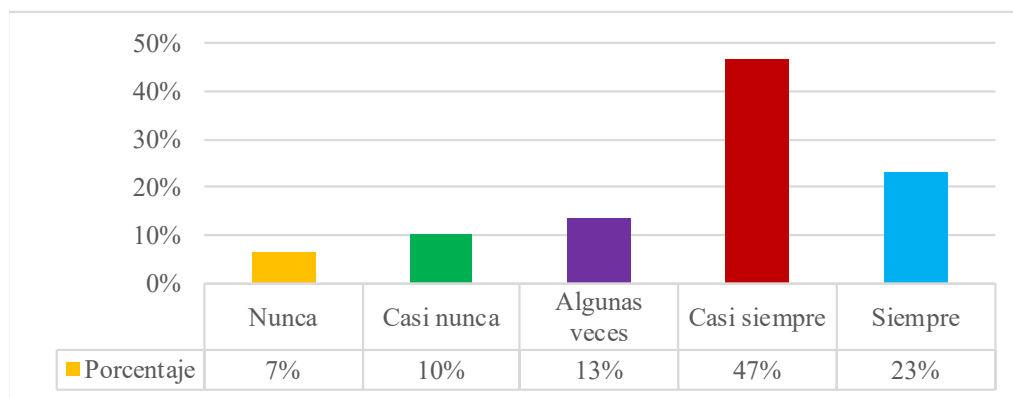
En lo referente a si el personal cumple con responsabilidad las funciones designadas. El 57% menciona que casi siempre, el 23% indica que siempre, el 10% indica que algunas veces, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca.

De lo que se puede entender que el personal cumple con responsabilidad las funciones designadas, debiendo implementar la motivación necesaria para un mejor cumplimiento de funciones.

Tabla 20:*Trabajadores con habilidades y capacidades*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	4	13%
Casi siempre	14	47%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 19:*Trabajadores con habilidades y capacidades*

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

En lo referente a si se viene preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades. El 47% menciona que algunas veces, el 23% indica que casi siempre, el 13% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

Apreciándose que se viene preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades, parcialmente, debiendo establecer los procedimientos para su mejora.

Tabla 21:

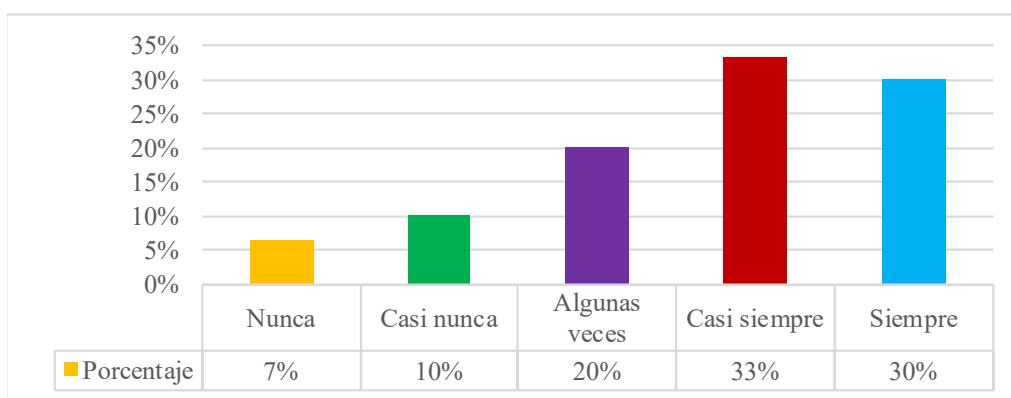
El personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	10%
Algunas veces	6	20%
Casi siempre	10	33%
Siempre	9	30%
Total	30	100%

Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Figura 20:

El personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos



Nota. Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sama

Respecto a si el personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos institucionales. El 33% menciona que casi siempre, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca.

De lo que se puede entender que se viene cumpliendo parcialmente con los objetivos institucionales debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan su mejora.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020, en donde los ítems según sus indicadores fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico a través de las encuestas efectuadas, en donde se puede afirmar que existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. Hipótesis General

Planteamiento de hipótesis

H₀: Hipótesis nula

No existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

H₁: Hipótesis alterna

Existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 22:

Correlación hipótesis general

			Gestión de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión de Recursos Humanos	Coefficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,684**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
	N	30	30	

Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Interpretación del coeficiente de correlación:

- 0,0-0,2 = Relación muy baja

- 0,2-0,4 = Relación baja

- 0,4-0,6 = Relación moderada

- 0,6-0,8 = Relación alta (0.684)

- 0,8-1,0 = Relación muy alta

Conclusión:

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.684 (este coeficiente indica un nivel de relación moderado entre las variables) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor, que de acuerdo a la regla de decisión se acepta o rechaza la H_0).

En este caso siendo el p-valor (0.000) menor que el nivel de significancia 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), apreciándose que existe una correlación alta (ya que el coeficiente de correlación es 0.684), por lo que se concluye que existe **relación moderada positiva** directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. Por lo tanto, queda verificada la hipótesis.

Por lo que podemos interpretar que falta mejorar la gestión de recursos humanos para que ayude al personal a que se sienta motivado, capacitado, a gusto con las condiciones laborales lo que conlleva a que los trabajadores tengan un efectivo desempeño laboral.

4.5.2. Hipótesis Específicas

a) Primera hipótesis específica

Planteamiento de la hipótesis

Ho: Hipótesis nula

No existe relación directa entre la Capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

H₁: Hipótesis alterna

Existe relación directa entre la Capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 23:

Correlación primera hipótesis específica

		Capacitación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,542**
		N	30
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,542**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	30

Regla de decisión:

- Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0.05

Interpretación del coeficiente de correlación:

- 0,0-0,2 = Relación muy baja
- 0,2-0,4 = Relación baja
- 0,4-0,6 = Relación moderada (0.542)
- 0,6-0,8 = Relación alta
- 0,8-1,0 = Relación muy alta

Conclusión:

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.542 (este coeficiente indica un nivel de relación moderada entre las variables) y el nivel de significancia es 0.002 (p-valor, que de acuerdo a la regla de decisión se acepta o rechaza la H₀).

En este caso siendo el p-valor (0.002) menor que el nivel de significancia 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), apreciándose que existe una correlación moderada, por lo que se concluye que existe una *relación moderada positiva* directa entre la capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama. Por lo tanto, queda verificada la hipótesis.

Por lo que podemos interpretar que falta mejorar la capacitación de las herramientas que ayuden al trabajador para un cumplimiento efectivo de sus funciones lo que conlleva a tener trabajadores preparados, productivo y de alto desempeño laboral.

b) Segunda hipótesis Específica**Planteamiento de la hipótesis****H₀: Hipótesis nula**

No existe relación directa entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

H₁: Hipótesis alterna

Existe relación directa entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 24:*Correlación segunda hipótesis específica*

		Estabilidad Laboral	Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Estabilidad Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,828**	
		N	30	
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,828**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

Regla de decisión:- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05

- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

Interpretación del coeficiente de correlación:

- 0,0-0,2 = Relación muy baja

- 0,2-0,4 = Relación baja

- 0,4-0,6 = Relación moderada

- 0,6-0,8 = Relación alta

- 0,8-1,0 = Relación muy alta (0.828)**Conclusión**

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.828 (este coeficiente indica un alto nivel de relación entre las variables) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor, que de acuerdo a la regla de decisión se acepta o rechaza la H0).

En este caso siendo el p-valor (0.000) menor que el nivel de significancia 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), apreciándose que existe una correlación muy alta, por lo que se concluye que existe una **relación alta positiva** directa entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama. Por lo tanto, queda verificada la hipótesis.

Por lo que podemos interpretar que la estabilidad laboral da seguridad al trabajador ya que el riesgo de despido arbitrario sería mínimo lo que conlleva a que el personal cumpla con sus funciones sin pensar que cada mes exista la posibilidad de ser despedido.

c) Tercera hipótesis Específica

Planteamiento del Hipótesis

Ho: Hipótesis nula

No existe relación directa entre el trabajo flexible y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

H1: Hipótesis alterna

Existe relación directa entre el trabajo flexible y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 25:

Correlación tercera hipótesis específica

			Trabajo flexible	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Trabajo flexible	Coefficiente de correlación	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)	.	,000
			30	30
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,819**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		30	30	

Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Interpretación del coeficiente de correlación:

- 0,0-0,2 = Relación muy baja
- 0,2-0,4 = Relación baja
- 0,4-0,6 = Relación moderada
- 0,6-0,8 = Relación alta
- 0,8-1,0 = Relación muy alta (0.819)

Conclusión

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.819 (este coeficiente indica un alto nivel de relación entre las variables) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor, que de acuerdo a la regla de decisión se acepta o rechaza la H0).

En este caso siendo el p-valor (0.000) menor que el nivel de significancia 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), apreciándose que, existe una correlación alta, por lo que se concluye que existe *relación alta positiva* directa entre el trabajo flexible y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama. Por lo tanto, queda verificada la hipótesis.

Por lo que podemos entender que el trabajo flexible da las facilidades al personal para el cumplimiento de sus funciones así como también permite cumplir con las actividades programadas y brindar flexibilidad en la atención al público.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se tiene que existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. Asimismo, En lo referente a si se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones. El 53% menciona que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. Pudiendo apreciarse que falta mejorar los procedimientos que permitan una mayor capacitación a los trabajadores para un mejor cumplimiento de funciones; respecto a si considera que se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores. El 40% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. Apreciándose que falta mejorar la difusión de las ofertas laborales que viene brindando la municipalidad; En lo que se refiere a si se hace de conocimiento al personal sobre las medidas dadas por la municipalidad. El 40% menciona que casi siempre, el 30% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. Entendiéndose que falta mejorar la difusión de las medidas adoptadas por la municipalidad en estos tiempos de pandemia; En lo que se refiere a si se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto. El 30% menciona que casi siempre, el 27% indica que siempre, el 20% indica que algunas veces, el 13% manifiesta que casi nunca y el 10% menciona que nunca. De lo que se puede entender que si se vienen dando las facilidades para efectuar un trabajo remoto.

Respecto a si el personal de la empresa muestra iniciativa para mejorar la competitividad. El 63% menciona que casi siempre, el 17% indica que siempre, el 10% indica que algunas veces, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. Observándose que si se cuenta con una iniciativa parcial por parte de los trabajadores. En lo referente a si el personal se encuentra capacitado para el uso de herramientas virtuales. El 50% menciona que casi siempre el 20% indica que siempre, el 17% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que nunca, y el 3% menciona que nunca.

De lo que se puede apreciar que el personal si se encuentra capacitado, debiendo efectuar el refuerzo necesario; En lo que se refiere a si el conocimiento del personal es adecuado para el mejor servicio a la comunidad. El 37% menciona que casi siempre, el 30% indica que siempre, el 17% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que casi nunca y el 7% menciona que nunca. Apreciándose que el personal cuenta con los conocimientos adecuados, debiendo efectuar los refuerzos de capacitación necesaria para un adecuado cumplimiento de funciones; En lo referente a si el personal cumple con responsabilidad las funciones designadas. El 57% menciona que casi siempre, el 23% indica que siempre, el 10% indica que algunas veces, el 7% manifiesta que casi nunca y el 3% menciona que nunca. De lo que se puede entender que el personal cumple con responsabilidad las funciones designadas, debiendo implementar la motivación necesaria para un mejor cumplimiento de funciones.

También **Urbina. (2015)** En su tesis titulado: *Capital humano y su influencia en la competitividad de las empresas hoteleras de tres estrellas en el distrito de Trujillo, 2014*, en la que indica que el capital humano de los hoteles tres estrellas del distrito de Trujillo, es el principal factor que diferencia a las empresas de su competencia y lo vuelve más competitivo en el mercado; para lo cual involucra la realización de capacitación, incentivos y talleres motivacionales constantes. El 89% de los encuestados consideran que se aplican metas a cada personal en el cumplimiento de sus labores y tomando como incentivo más utilizado el reconocimiento 56% que afecta incrementando la productividad del capital humano. El 78% atribuye al control de productividad como la herramienta que utilizan para evaluar el rendimiento del personal, mientras que solo el 17% menciona el registro de actividad. El 100% de los encuestados consideran que el desempeño del capital humano influye en la competitividad de la empresa de manera directa. El 72% considera como buena, 22% como excelente y un 6% regular; La calificación que le asignan a su personal (capital humano).

Burneo,(2017) En su tesis titulada: *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna, 2017*, en la que indica que, tras analizar la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que sí existe relación entre ambas variables, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por la Gestión del Talento Humano, dado un valor significativo Sig. = 0.000, y con un coeficiente r de 0.792. Este último valor indica que la relación existente entre las mismas es relativamente fuerte. Todo esto nos da a entender, que en el Gobierno Regional de Tacna, la provisión y desarrollo de sus recursos humanos, es un factor determinante en los comportamientos, habilidades y metas en base a resultados de sus trabajadores, que se encuentran enmarcados en su Plan Estratégico Institucional; después de examinar la Provisión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que SÍ existe relación entre ambas, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por la Provisión de Recursos Humanos, dado un valor significativo Sig. = 0.000, y con un coeficiente r de 0.802. Este último valor indica que la relación existente entre las mismas es moderadamente fuerte.

CONCLUSIONES

Primera:

La gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. Apreciándose que falta mejorar la capacitación a los trabajadores en temas de habilidades y capacidades, para un mejor cumplimiento de funciones. Se observa una correlación moderada entre las variables (0,685) y el valor P= es (0.000), menor que el nivel de significancia (0,05) lo que permite comprobar la hipótesis.

Segunda:

La Capacitación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama; observándose que falta motivar al personal a fin de que tenga constancia en las capacitaciones y en la voluntad de recepción de estas. Se tiene un nivel de correlación moderado entre las variables (0.542) y el valor P= (0.002) es menor que el nivel de significancia (0.05), comprobándose la hipótesis.

Tercera:

La estabilidad laboral se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama. Apreciándose que el personal se encuentra con estabilidad laboral, parcialmente por la existencia de personal contratado, por lo que aún falta mejorar las condiciones labores del personal. Se puede apreciar un alto nivel de correlación entre las variables (0.828), y se tiene un valor P= (0.000), menor que el nivel de significancia (0,05), quedando comprobada la hipótesis.

Cuarta:

El trabajo flexible se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama. Observando que se vienen dando las facilidades para efectuar un trabajo remoto; contando con la flexibilidad necesaria, debiendo mejorar los procedimientos de atención al público. Se observa una alta correlación entre las variables (0.819), se tiene un valor $P= (0,000)$, menor que el nivel de significancia (0,05). quedando comprobada la hipótesis.

RECOMENDACIONES

Primera:

A través de la gerencia en coordinación con recursos humanos establecer un plan de capacitación para los trabajadores, lo que les va a permitir un mayor conocimiento normativo de las directivas internas, así como de la normatividad vigente, para un mejor desempeño, y cumplimiento de funciones.

Segunda:

A través de la gerencia de administración en coordinación con recursos humanos establecer los procedimientos y directivas internas que permitan motivar al personal a su capacitación y que les permita mejorar sus competencias para la atención a los usuarios y apreciación de la comunidad.

Tercera:

A través de la gerencia de administración en coordinación con recursos humanos informar a los trabajadores sobre su estabilidad e informar el apoyo por parte de la municipalidad en los tiempos de pandemia, por la existencia de personal contratado, que tiene temor de ser despedido, buscando las alternativas que les permita mejorar las condiciones labores del personal, y mejor cumplimiento de funciones.

Cuarta:

La gerencia general en coordinación con la gerencia de administración, establecer los procedimientos y políticas internas que permita dar las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto; y puedan contar con la flexibilidad necesaria, estableciendo los procedimientos necesarios de atención al público; preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Agudelo Pérez, D. (2019). *Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas paradojas entre la teoría y la práctica*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. t.ly/YIIK
- Akio, K. (22 de Octubre de 2020). *Desarrollo de Liderazgo*. t.ly/-G6T
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos: Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. t.ly/aS8w
- Bergochea, V. (23 de Septiembre de 2008). *Competitividad Empresarial: Un nuevo concepto*. t.ly/OE4-
- Blog Escuela de Posgrado. (26 de Junio de 2020). *La importancia de la capacitación en tiempos de cuarentena*. t.ly/u5ez
- Bueno Aldás, M. (2003). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias para Industrias Gráficas*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. t.ly/RB8H
- Burneo Alvarón, R. R. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. t.ly/0mgG
- Calle Alvarez, G. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Las Ciencias*, 6(1), 429 - 465. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Camacho Flores, M. J. (2017). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. t.ly/FqWL
- Campos Avellaneda, P., Gutiérrez Crespo, H., & Matzumura Kasano, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1-14. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Casimiro, L. (2007). *Los recursos humanos en las empresas. Breve*. <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

- Castro Mori, K., & Delgado Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Clencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Celedón, P. (02 de Noviembre de 2004). *Administración de los recursos humanos*. Retrieved 13 de mayo de 2022, from t.ly/fc7F
- Cely López, C., & Gómez Niño, O. (2016). *Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. Cuadernos de Contabilidad*. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n43/v17n43a07.pdf>
- Chaca Oliveros, A. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto, escuela de posgrado de Huancayo 2021*. (Tesis de maestría de la universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 1° edición, Colombia, Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Choquecota, R. M. (2013). *La gestión de recursos humanos y su incidencia en el cumplimiento de onjetivos institucionales en la municipalidad distrital de pocollay, año 2010. Una propuesta de auditoria de recursos humanos*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Cooper, C., & Clark, J. (1987). *Economía, tecnología y empleo*.
- Corcino, M. (2013). *Habilidades y Destrezas en una persona*. España.
- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (2007). La capacitación como herramienta efectiva. *16(2)*, 1666-1680. <https://doi.org/http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- De Castro, A. (2003). *Introducción to Giorgi's Existential Phenomenological Research Method*. t.ly/Z4zw
- De la Calle, C. y. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice-Hall/Pearson,.

- De la Cruz Lablanca, I. (22 de Febrero de 2016). *Gestión de Recursos Humanos*.
t.ly/Qx-3
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM. (2006). *Lineamientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones – ROF por parte de las entidades de la Administración Pública*.
- Enríquez Revelo, L. (2014). Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. *Revista Visión Empresarial*, 1(4), 102-112.
<https://190.15.129.73/index.php/visionempresarial/article/view/549/570>
- Estela Saldana, D. (2015). *Gestión del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo, 2015*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo].
t.ly/P4aJ
- Fernández Reyes, G. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado Guatemalteco*. [Tesis de maestría, Universidad de san Carlos de Guatemala]. t.ly/kYum
- Fuchs Angeles, O. (2019). *El tipo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas]. t.ly/m6a4
- Garcés Pulido, Y., & Lozano Ortiz, R. (2016). *El papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas*. [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. t.ly/Aalp
- García de Hurtado, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*.
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- Ghiglione, F. A. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa)*. *Desafíos para*

- una adecuada evaluación de desempeño*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Pampa]. <https://cutt.ly/6H7ufVk>
- Gómez, J. (17 de Julio de 2015). *Selección interna vs. selección externa*. t.ly/J-ha
- González Vadillo, J. L. (1993). *Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales: El ser humano, biológicamente vida, culturalmente, persona, económicamente recurso*. t.ly/Y_nX
- González, J. (1993). *Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales: El ser humano, biológicamente vida, culturalmente, persona, económicamente recurso*. <https://login.ezproxy.eafit.edu.co/login?qurl=http://www.digitaliapublishing.com/%2fvvisor/%2f18049>
- Guzman Cabrera, B. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, chimbote - 2017*. [Tesis de grado, Universidad San Pedro]. t.ly/jgfZ
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., & Alberca Pintado, N. E. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 739-758. <https://acortar.link/qXhofO>
- Lora, E. (2010). *Evaluación del Personal Administrativo 2009 - 2010*. México.
- Lumbreras Guzmán, M., Hernández Vicente, I. A., Méndez Hernández, P., Dosamantes Carrasco, L. D., Cervantes-Rodríguez, M., García-Elizalde, A., & Cortez Yacila, H. M. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Scielo*, 62(1), 1-9. <https://doi.org//10.21149/10247>
- Minsalud. (2013). *Responsabilidad Laboral*. t.ly/tEj1
- Navarro Lévano, J. (2001). *Recursos Humanos en Salud*. t.ly/nGvg
- Ninaja Coaquera, E. (2019). *Control simultáneo y su incidencia en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. t.ly/wvRm
- Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

- Organización Internacional del Trabajo. (18 de Marzo de 2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. Retrieved 13 de mayo de 2022, from t.ly/8ZvZz
- Pacco, C. M. (2018). *Gestión de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral en la Municipalidad distrital CRNL. Gregorio Albarracin Lanchipa, Tacna*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://acortar.link/a4Njts>
- Paredes Infanzón, J. (2020). *La estabilidad laboral en el Perú*. t.ly/JW11
- Paredes, L. (2010). *Blog de Términos Administrativos*. Perú.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2005). *La brecha entre el saber y el hacer*. Buenos Aires: Granica.
- Piqueras, C. (16 de septiembre de 2014). *La guía definitiva para la definición de objetivos*. Retrieved 26 de mayo de 2022, from t.ly/yOi4
- Pries, L. (2000). *Teoría sociológica del mercado de trabajo*. t.ly/AHjy
- Requena Serra, B. (06 de Junio de 2014). *Muestreo por conveniencia*. t.ly/qger
- Rodriguez Lagual, Y. (10 de Marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. t.ly/JT3y
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018*. t.ly/rsRK
- Ruiz Torres, S. (2017). *La capacitación de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante la Glorieta Tacneña. Periodo 2016*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. <https://acortar.link/AYMXuC>
- Saazar, J. (2020). *Comunicación laboral en tiempos del COVID-19*. Conexión Esan. t.ly/Hgn7
- Salazar, J. (2020). *Comunicación laboral en tiempos del COVID-19*. (Publicación conexión Esan). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-laboral-en-tiempos-del-covid-19>
- Salsavilca Manco, M. (2017). *Administración de recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo de los institutos superiores tecnológicos de Lima metropolitana*. [Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. t.ly/WwQ-

- Sánchez Lima, C. (2020). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Psicología*, 1(25), 71-81. http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n25/n25_a07.pdf
- Serrano Tobar, S. (15 de Septiembre de 2020). *La estabilidad laboral en tiempos de pandemia por COVID19*. t.ly/PkRY
- Tomala, O. (2016). *Selección de la muestra*. t.ly/K-MN
- Tomala, O. (2018). *Tipos de Investigación*. Investigación. t.ly/Spyz
- Townley, B. (1993). *Foucault, power/knowledge, and its relevance for humanresource management*. Academy of Management review. t.ly/OZGz
- Urbina León, E. N. (2015). *Capital humano y su influencia en la competitividad de las empresas hoteleras de tres estrellas en el distrito de Trujillo, 2014*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo]. t.ly/a3OO
- Vanegas, E. (2009). *Glosario de Términos Administrativos*. Colombia.
- Vera, M. (2017). *Elaboración de Documentos de Gestión*. (Primera edición) Perú. Instituto Pacífico.
- Vinueza Jara , A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. t.ly/AnO2
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. (Publicación CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>
- Werther , W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Administración de Personal y Recursos Humanos

APÉNDICES

Apéndice 1: Matriz de Consistencia

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID 19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA, PERIODO 2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Interrogante principal ¿Cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020?</p>	<p>Objetivo General Describir si la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.</p>	<p>Variable 1: 'Gestión de Recursos Humanos'</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación 2. Estabilidad Laboral 3. Trabajo flexible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Tipo de investigación</u> Básica 2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental 3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva, correlacional 4. <u>Población</u> La población estará compuesta 30 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020. 5. <u>Muestra</u> Se considera como muestra al 100% de la población por ser pequeña. 6. <u>Técnicas</u> Encuesta 7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario
<p>Interrogantes Específicas</p> <p>a. ¿De qué manera la Capacitación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?</p> <p>b. ¿En qué medida la estabilidad laboral se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?</p> <p>c. ¿Cómo el trabajo flexible se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Analizar si la Capacitación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p> <p>b. Identificar si la estabilidad laboral se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p> <p>c. Analizar si el trabajo flexible se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>a. Existe relación directa entre la Capacitación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p> <p>b. Existe relación directa entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p> <p>c. Existe relación directa entre el trabajo flexible y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sama.</p>	<p>Variable 2: 'Desempeño Laboral'</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad 2. Productividad 3. Responsabilidad <p>Variable Interviniente 'COVID-19'</p>	

Apéndice 2: Operacionalización de variables

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID 19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA, PERIODO 2020

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1: Gestión de Recursos Humanos	La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.	Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación 2. Estabilidad Laboral 3. Trabajo flexible 	Ordinal Escala de Likert
VARIABLE 2: Desempeño laboral	Hay que alinear a los trabajadores en estas nuevas metas, compartir con ellos los nuevos planes, recibir sus aportes e invitarlos a caminar en esta travesía incierta, pero siempre con visión de largo plazo. Todos deben contribuir a evitar que la crisis afecte seriamente a la organización. El trabajador debe tener en cuenta en todo momento que la empresa, basada en sus valores y buenas prácticas, respetará sus derechos laborales, ya que no puede ir en contra de lo establecido en el Decreto Supremo No 044-2020 PCM, que regula la declaratoria de estado de emergencia nacional. Salazar (2020)	Para asegurar un buen desempeño del capital humano en nuestra empresa, debemos mantenerla informada y asegurar su continuidad laboral, pese a la incertidumbre actual. Para empezar, en medio de este contexto complicado, resulta imprescindible colocar a los trabajadores en el centro mismo de los objetivos de la organización. Mencionemos tan solo dos de los temores que ya asoman entre los recursos humanos públicos y privados. Salazar (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad 2. Productividad 3. Responsabilidad 	
VARIABLE INTERVINIENTE: COVID-19	La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).			



Apéndice 3: Cuestionario Variable 1

Instrucción:

A continuación, se presenta 10 ítems relacionados a la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020, cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

VARIABLE 1: 'GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS'

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Capacitación					
1. Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones.					
2. Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo para cumplimiento de funciones.					
3. Considera que se viene preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades.					
4. El personal tiene tiempo, voluntad y constancia en la recepción de capacitación.					
Estabilidad Laboral					
5. Considera que se viene ofreciendo posibilidades laborales a los trabajadores.					
6. El personal se encuentra salvo de poder continuar laborando.					
7. Se hace de conocimiento al personal sobre las medidas dadas por la municipalidad.					
Trabajo flexible					
8. Se da las facilidades al personal para efectuar un trabajo remoto.					
9. Se cumple con las actividades programadas eficientemente.					
10. Existe flexibilidad en la atención al público					

Muchas Gracias por su colaboración.

Apéndice 4:
Cuestionario Variable 2

Instrucción:

A continuación, se presenta 10 ítems relacionados a la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020, cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID'

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Competitividad					
1. El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad.					
2. Considera que está preparado para el retorno de sus actividades					
3. El personal se encuentra capacitado para el uso de herramientas virtuales					
4. Considera que la competitividad define la aceptación de los contribuyentes					
Productividad	1	2	3	4	5
5. El conocimiento del personal es adecuado para el mejor servicio a la comunidad.					
6. El personal de la municipalidad trabaja con eficiencia y eficacia.					
7. Se está trabajando en la mejora de la calidad de los servicios a la comunidad.					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
8. El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas.					
9. Se viene preparando a los trabajadores con habilidades y capacidades.					
10.El personal viene cumpliendo adecuadamente con los objetivos institucionales.					

Muchas Gracias por su colaboración.

Apéndice 5:
Matriz de datos

Capacitación	Capacitación	Capacitación	Capacitación	Estabilidad Laboral	Estabilidad Laboral	Estabilidad Laboral	Trabajo flexible	Trabajo flexible	Trabajo flexible	Competitividad	Competitividad	Competitividad	Competitividad	Productividad	Productividad	Productividad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	2	3	5	5	5
3	2	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	3
4	4	3	4	4	2	5	4	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	5	2	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
3	5	5	1	4	4	5	2	3	5	5	3	5	4	5	2	3	5	5	5
4	5	4	2	5	2	5	1	2	5	4	2	5	2	5	1	2	5	5	5
3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5
5	1	1	4	3	3	3	3	4	2	1	5	1	5	1	5	5	1	1	1
3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
4	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
5	1	1	5	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	1	4	4	2	1	1
5	2	3	5	4	5	1	5	5	3	4	5	3	5	3	5	5	4	3	3
3	2	2	3	2	3	4	5	3	1	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2
3	3	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4
2	3	3	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
5	4	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
3	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	5	3	5	3	5	5	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	3
1	2	1	3	4	1	3	1	4	4	3	1	3	1	2	1	1	3	2	2
4	3	2	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5
3	2	2	5	3	4	2	3	1	2	2	2	2	4	2	3	4	2	2	5
3	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	4	5	2	5	2	2	5	5	2
4	5	4	3	4	1	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	5	3	4	4	4	2	4	3	5	2	5	1	5	2	2	5	5	5
3	4	3	4	5	3	3	2	4	5	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4
2	4	4	4	1	3	5	1	3	5	4	1	4	2	4	1	1	4	4	4

Apéndice 6: Evidencias

CUESTIONARIO GOOGLE FORMS


Enlace de la encuesta: <https://forms.gle/XvNdZTHfBLxxYmKz8>

The image shows a Google Forms interface for a questionnaire. The header includes the logo of 'ESCUELA DE POSTGRADO UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA'. The title of the questionnaire is 'CUESTIONARIO: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPO DE COVID 19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA, PERIODO 2020"'. The form is divided into two sections. Section 1, titled 'VARIABLE INDEPENDIENTE: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS"', contains 10 Likert-scale questions related to human resource management, such as 'Se capacita al personal para un adecuado cumplimiento de funciones' and 'Se evalúa al personal sobre conocimiento normativo para cumplimiento de funciones'. Section 2, titled 'VARIABLE DEPENDIENTE: "DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID"', contains 10 Likert-scale questions related to labor performance, such as 'El personal muestra iniciativa para mejorar la competitividad' and 'Se está trabajando en la mejora de la calidad de los servicios a la comunidad'. Each question has five response options: 'Nunca', 'A veces', 'Casi siempre', 'Siempre', and 'Siempre'.

RESUMEN DE RESPUESTAS GOOGLE FORMS



Apéndice 7: Validación de expertos

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Chambilla Chambe, Pamela Candy
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Municipalidad distrital de Sama
- 1.5. Cargo que desempeña: Asistente contable
- 1.6. Denominación del Instrumento: Gestión de Recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de Covid 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.
- 1.7. Autor del instrumento: Milton John Juarez Vera
- 1.8. Programa de Postgrado: Maestría en Gestión y Políticas públicas

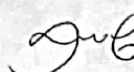
II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				


III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28 DEBE MEJORAR _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: Listo para aplicar

Tacna, Octubre 2021



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Zavala Vicente Essu Renzo
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3 Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Consultor independiente
- 1.5. Cargo que desempeña: -
- 1.6 Denominación del Instrumento:
Gestión de Recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de Covid 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.
- 1.7. Autor del instrumento: Milton John Juarez Vera
- 1.8 Programa de Postgrado: Maestría en Gestión y Políticas públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				


III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27 DEBE MEJORAR _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: Listo para aplicar

Tacna, Octubre 2021



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante (Experto):** Juan Guillermo Aranibar Ocola
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor en contabilidad
- 1.3. **Profesión:** Contador Público
- 1.4. **Institución donde labora:** Universidad Privada de Tacna
- 1.5. **Cargo que desempeña:** Docente y contador público de la Universidad Privada de Tacna
- 1.6. **Denominación del Instrumento:** Gestión de Recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en tiempos de Covid 19 en la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2020.
- 1.7. **Autor del instrumento:** Milton John Juarez Vera
- 1.8. **Programa de Postgrado:** Maestría en Gestión y Políticas públicas

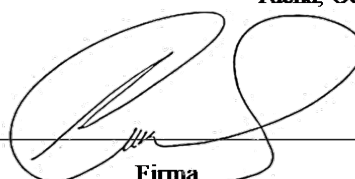
II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL				28		

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. **Valoración total cuantitativa:** 28
- 3.2. **Opinión:** FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. **Observaciones:** Listo para aplicar

Tacna, Octubre 2021


Firma

Apéndice 8:

Propuesta de mejora

FUNDAMENTACIÓN

La municipalidad debe seguir un ciclo de vida iterativo de comprensión y evaluación de la situación en que se encuentran las personas y el movimiento, la protección y la habilitación de las personas y los equipos.

No se puede exagerar el papel de las personas y las funciones de recursos humanos en la configuración de la respuesta de municipalidad: la salud y el bienestar de los empleados son cruciales para la continuidad de la entidad, su capacidad de recuperación y su capacidad de replantearse su futuro en la nueva normalidad que se avecina:

Las personas y las funciones de RR.HH. son la primera línea de resiliencia de la fuerza laboral durante una crisis, dice Michael E. Bertolino, *EY Global People Advisory Services Leader*.

COMUNICACIÓN

Identificar los canales efectivos de comunicación: Los correos son usualmente el medio más común y más formal; sin embargo, no siempre son los más efectivos. Es importante explorar otros medios aún creativos. Por ejemplo: videos cortos con información puntual, imágenes que permitan una lectura más rápida, el uso de la intranet para publicar las medidas y recomendaciones de la empresa.

Habilitar un buzón virtual de preguntas para que utilice el personal y asignar a una persona de Recursos Humanos aclare las interrogantes y consultas presentadas

TRABAJO REMOTO

La sub gerencia de Recursos Humanos puede desarrollar, capacitar y compartir una serie de acciones que pueden implementarse con los trabajadores, para mejorar la productividad: manejo de tiempo, acondicionamiento de espacios (iluminación, ventilación, ergonomía), mejor uso de los recursos tecnológicos, cómo lidiar con las posibles distracciones u otras responsabilidades.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

En esta época de COVID-19, la municipalidad debe tener claro los valores que se alinean con su propósito y planificar activamente la protección de estos valores de la fuerza laboral durante estos tiempos, El buen liderazgo y el modelado de roles brillarán más que nunca, para mejorar el desempeño laboral.

- Gobierno corporativo de arriba hacia abajo con un liderazgo decisivo y creativo
- Gestión de nivel medio y liderazgo de equipo
- Comunicaciones, políticas y mensajes para los empleados
- Accesibilidad y facilidad de uso de la información sobre salud y seguridad
- Evaluación de riesgos y controles
- Informe e investigación de riesgos e incidentes
- Garantía, vigilancia y presentación de informes
- Agilidad, flexibilidad y empatía
- Los empleados equipados con los hechos
- Una cultura de inclusión
- Adhesión a las leyes locales