

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública

Tesis

**Gestión del talento humano y el desempeño laboral  
del personal administrativo en la Red de Salud  
Aplao, Arequipa - 2023**

Reynaldo Ticlla Layme

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración y Gestión Pública

Arequipa, 2024

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**A** : DR. WILLIAM RODRIGUEZ GIRÁLDEZ  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa

**DE** : Mg. Hugo Guillermo Segura Vega  
Asesor de trabajo de investigación

**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación

**FECHA** : 1 de Junio de 2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

**Título:**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA RED DE SALUD APLAO, AREQUIPA - 2023

**Autores:**

1. Reynaldo Ticlla Layme – EAP. Administración y Gestión Pública

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 9 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores  
Nº de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**): 10 SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

**La firma del asesor obra en el archivo original**  
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

## **Dedicatoria**

A mis apreciados padres: Mariano y Simona,  
por su apoyo ilimitado, sus enseñanzas y por  
su guía en todo momento.

Reynaldo.

## **Agradecimientos**

Al : Mg. Hugo Guillermo Segura Vega, por haberme brindado el asesoramiento adecuado para el correcto desarrollo de la presente indagación.

A : Mis compañeros de trabajo por su apoyo en la aplicación del instrumento para desarrollar de manera eficaz mi investigación.

Reynaldo.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción .....	xi
Capítulo I. Planteamiento del Estudio .....	1
1.1. Delimitación de la Investigación .....	1
1.1.1. Territorial .....	1
1.1.2. Temporal .....	1
1.1.3. Conceptual .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.3.1. Problema General.....	4
1.3.2. Problemas Específicos .....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Justificación de la Investigación .....	5
1.5.1. Justificación Teórica .....	5
1.5.2. Justificación Práctica .....	6
1.5.3. Justificación Metodológica .....	6
Capítulo II. Marco Teórico .....	8
2.1. Antecedentes de Investigación .....	8
2.1.1. Artículos Científicos .....	8
2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales .....	10

2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Gestión del talento humano .....	17
2.2.2. Desempeño laboral.....	22
2.3. Definición de términos básicos.....	28
Capítulo III. Hipótesis y Variables .....	30
3.1. Hipótesis .....	30
3.1.1. Hipótesis General.....	30
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	30
3.2. Identificación de las Variables.....	30
3.3. Operacionalización de las Variables.....	31
Capítulo IV. Metodología .....	34
4.1. Enfoque De Investigación.....	34
4.2. Tipo de investigación.....	34
4.3. Nivel de investigación .....	34
4.4. Métodos de investigación .....	35
4.5. Diseño de investigación.....	35
4.6. Población y Muestra .....	36
4.6.1. Población.....	36
4.6.2. Muestra .....	36
4.7. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos .....	37
4.7.1. Técnicas .....	37
4.7.2. Instrumento .....	37
4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos .....	42
Capítulo V. Resultados .....	43
5.1. Descripción del trabajo de campo.....	43
5.2. Presentación de resultados .....	44
5.3. Contrastación de resultados .....	52
5.4. Discusión de resultados .....	59
Conclusiones.....	64

Recomendaciones .....	66
Referencias bibliográficas.....	67
Apéndices.....	77
Apéndice 1. Matriz de consistencia .....	77
Apéndice 2. Instrumentos de investigación .....	78
Apéndice 3. Ficha de validación de expertos .....	81
Apéndice 4. Carta de consentimiento académico .....	84
Apéndice 5. Validación de expertos.....	85
Apéndice 6. Base de datos .....	95



## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la primera variable .....	32
Tabla 2 Operacionalización de la segunda variable.....	33
Tabla 3 Ficha técnica de primer cuestionario .....	38
Tabla 4 Ficha técnica de segundo cuestionario.....	40
Tabla 5 Expertos validadores.....	41
Tabla 6 Confiabilidad de los instrumentos utilizados.....	41
Tabla 7 Información general de la muestra.....	44
Tabla 8 Nivel de la GTH.....	44
Tabla 9 Nivel de atracción del talento .....	45
Tabla 10 Nivel de desarrollo del talento .....	46
Tabla 11 Nivel de retención del talento .....	47
Tabla 12 Nivel del desempeño laboral.....	48
Tabla 13 Nivel del desempeño de la tarea .....	49
Tabla 14 Nivel del desempeño contextual .....	50
Tabla 15 Nivel del desempeño adaptativo .....	51
Tabla 16 Distribución de los datos.....	53
Tabla 17 Valores de Spearman .....	53
Tabla 18 Constatación de conjetura general .....	55
Tabla 19 Constatación de conjetura específica 1 .....	56
Tabla 20 Constatación de conjetura específica 2.....	57
Tabla 21 Constatación de conjetura específica 3.....	58

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema de la indagación .....	36
Figura 2 Consideración de la GTH .....	44
Figura 3 Nivel de la atracción del talento .....	45
Figura 4 Nivel del desarrollo del talento.....	46
Figura 5 Nivel de la retención del talento.....	47
Figura 6 Nivel del desempeño laboral .....	48
Figura 7 Nivel del desempeño de la tarea.....	49
Figura 8 Nivel del desempeño contextual.....	50
Figura 9 Nivel del desempeño adaptativo.....	51

## Resumen

La investigación se efectuó a fin de conocer la conexión que hay sobre la gestión del capital humano con el desenvolvimiento de los administrativos en la Red de Salud de Aplao, Arequipa. Para el desarrollo del estudio se consideró el enfoque cuantitativo, de correlación y sin manipulación; disponiendo de una población de 60 administrativos de la entidad a los que se encuestó. Las derivaciones mostraron que la gestión del personal se percibió de grado medio (61.7 %) igual que el desenvolvimiento de los trabajadores (56.7 %). De igual forma, en la verificación de las conjeturas se conoció que concurre nexo positivo entre las premisas, conexión de grado alto, según el 0.000 de significación y el valor de Spearman igual a 0.886; a la par, se demostró que las dimensiones de atracción del talento ( $r_s=0.889$ ), desarrollo del talento ( $r_s=0.873$ ) y retención del talento ( $r_s=0.861$ ) tienen positiva y alta asociación con el desenvolvimiento del personal. De este modo, se coligió que la gestión del personal talentoso se asocia considerablemente con el desenvolvimiento de los administrativos en la entidad; así, una mejor gestión de los procesos de atracción, desarrollo y retención favorecerá contar con personal más idóneo para los puestos, demostrando un buen desenvolvimiento de sus funciones.

**Palabras clave:** gestión del talento, atracción del talento, desarrollo del talento, retención del talento, desempeño laboral

## Abstract

The research was carried out in order to know the connection between human capital management and the performance of the administrative staff at the Aplao Health Network, Arequipa. For the development of the study, a quantitative, correlation and non-manipulative approach was used, with a population of 60 administrative staff members of the entity who were surveyed. The results showed that the management of the personnel was perceived as average (61.7%) as was the performance of the workers (56.7%). Similarly, in the verification of the conjectures, it was found that there is a positive link between the premises, a high degree connection, according to the 0.000 of significance and Spearman's value equal to 0.886; at the same time, it was shown that the dimensions of talent attraction ( $r_s=0.889$ ), talent development ( $r_s=0.873$ ) and talent retention ( $r_s=0.861$ ) have a positive and high association with personnel development. Thus, it was concluded that the management of talented personnel is significantly associated with the performance of administrative staff in the entity; thus, a better management of the processes of attraction, development and retention will favor having more suitable personnel for the positions, demonstrating a good performance of their functions.

**Keywords:** talent management, talent attraction, talent development, talent retention, job performance

## **Introducción**

Actualmente, es muy importante prestar atención al personal de la organización, puesto que son quienes contribuyen al crecimiento y progreso de la organización. Es así que pasó de llamarse la gestión de personal a la gestión del capital humano, considerando a cada trabajador como seres con capacidades y habilidades que contribuyen al desarrollo de la organización, siendo fuentes de ventaja competitiva.

Es de esta manera que la atención y estudio de la gestión del personal talentoso ha adquirido mayor relevancia por los desafíos de adquirir, contar y mantener al personal altamente calificado y con las competencias necesarias para contribuir a la organización; además, se ha tornado un reto el lograr el bienestar integral (mental, físico y emocional) de las personas de manera que deseen y estén en las posibilidades de acompañar a la organización a lograr sus metas mediante un buen desempeño de sus funciones.

Por tales razones, se propuso el tema de investigación, a fin de conocer cómo la administración y dirección del personal se asocia con el desenvolvimiento de los funcionarios en la Red de Salud de Aplao, Arequipa a fin de profundizar sobre el tema en una entidad pública que, como sostienen Mestas et al. (2021), esta gestión plantea un valor añadido a las entidades públicas, en un entorno exigente de los clientes internos y externos, por consiguiente, es preciso generar un cambio mediante el ejemplo, el compromiso, la confianza y eliminando paradigmas rígidos y complejos.

La estructura del estudio está compuesta por capítulos, donde en el primero se detalló la problemática a indagar, exponiendo la delimitación del estudio, la formulación de las preguntas a resolver, así como los propósitos y la justificación de la investigación. En el apartado dos, se presentan los estudios precedentes, junto con los fundamentos teóricos de las premisas tratadas y la conceptualización de terminologías, para continuar con el tercer capítulo donde se detallan las conjeturas a verificar y la operacionalización de las premisas.

La parte cuatro expone la metódica seguida, como el enfoque, la tipología, además del alcance y el diseño. Así también, se consideran las personas involucradas junto con las herramientas para examinar las variables. Seguidamente, se presenta el quinto capítulo de resultados, mostrando las derivaciones descriptivas en tablas y figuras, además de la demostración de las conjeturas propuestas y la discusión de los mismos.

Por último, se muestran las derivaciones finales (conclusiones) a las que se llegó con la investigación, conjuntamente con las recomendaciones. Finalmente, se muestra la lista de referencias citadas en toda la investigación y los apéndices del estudio.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Delimitación de la Investigación**

##### **1.1.1. Territorial**

La indagación aconteció en el distrito de Aplao, provincia de Castilla, región Arequipa.

##### **1.1.2. Temporal**

El estudio acaeció en el período 2023.

##### **1.1.3. Conceptual**

Se analizaron las variables conceptuales o temáticas: Gestión del talento humano y desempeño laboral.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

Este tema se ha tornado un asunto decisivo para el éxito de las organizaciones debido a su potencial rol en la distinción entre empresas de alto y bajo desempeño; asimismo, se ha tornado prioritario debido a la limitada oferta de trabajadores talentosos (Anlesinya et al., 2019). Como señalan Kaliannan et al. (2023), en los últimos años las organizaciones han afrontado distintos retos para conservar a destacados empleados a causa de la competitividad en el entorno y también por la insuficiencia de talento, lo que ha exigido a los gerentes mejorar sus tácticas de gestión humana.

Así también, Sariwulan et al. (2021) señalan que la incorporación de empleados con base en el talento ha recibido poca atención en cualquier organización Indonesia, sea privada o estatal, ya que gran parte de las contrataciones se realizan considerando aspectos como la formación académica, parentesco, nepotismo o bajas remuneraciones, mas no por su talento; como resultado, se obtiene una situación laboral menos productiva, menos independiente, con poca creatividad e innovación y menos preocupada en el desempeño de la organización. Así también, se dan contrataciones de profesionales mal remunerados y poco calificados, lo que genera una menor productividad, pérdidas y un riesgo para la continuidad de la organización. Es así que el interés en la inserción y desarrollo de talentos ha tomado mayor relevancia a fin de contar con personal competente y profesional.

Tlaiss (2021) encontró que en el Líbano eran exiguas las ilustraciones respecto a la gestión del talento; más aún en el caso de nosocomios, donde su enfoque era genérico, no considerando los puestos concretos. Además, los presupuestos de adiestramiento han ido disminuyendo de forma considerable sin permitir la ejecución de eventos de capacitación y desarrollo para los trabajadores, de la misma forma, no se han dado mejoras en sus salarios. Por otra parte, presentan el desafío de una inadecuada evaluación del desempeño, donde a los trabajadores talentosos se les evalúa como a los demás, y tampoco existen estrategias formales de retención ocasionando que busquen mejores oportunidades en otros lugares.

A nivel de Latinoamérica, McCalla (2022) señala que actualmente existen dos desafíos principales en la administración del personal, uno de ellos es el atraer y retener el talento, de qué manera se obtiene el talento ideal para la organización identificando la escasez de talentos de ciertos perfiles en el mercado para el rubro, ya que no solo es atraer el personal apto, sino también, lograr que se comprometan e identifiquen con la empresa. El otro desafío es lograr el bienestar integral (mental, físico y emocional) de las personas de manera que deseen y estén



en las facultades de acompañar al provecho de las metas de la empresa, anticipándose así a aspectos negativos como el síndrome de burnout.

En el Perú, la administración del talento surgió para fomentar el progreso de las organizaciones aprovechando las capacidades y destrezas de los empleados. De este modo, las empresas la han aplicado para lograr la retención de los trabajadores, ya que anteriormente se orientaban en captar nuevos trabajadores, pero invertían escaso tiempo y dinero en la conservación y la mejora de ellos (Mendivel et al., 2020). Así también, esta gestión plantea un valor añadido a las entidades públicas, en un entorno exigente de los clientes internos y externos, por consiguiente, es preciso provocar un cambio por medio del ejemplo, el compromiso, la confianza y eliminando paradigmas rígidos y complejos (Mestas et al., 2021).

Castro y Delgado (2020) describen que el entorno peruano se caracteriza por la alta rigidez del empleo en las instituciones públicas, identificando fallas que llevan a percibir como ineficiente la administración pública. Así, encontraron que el personal muestra incomodidad con la entidad debido a la escasa capacitación que brindan, nulos programas motivacionales, el deficiente liderazgo de sus funcionarios, discrepancias con las remuneraciones y recompensas, entre otros aspectos que provocan baja productividad, el ausentarse de su lugar de trabajo, altos índices de rotación, comunicación inadecuada y problemas internos, motivos que van tomando mayor interés para la mejora del desempeño en el lugar de trabajo.

En Chiclayo, Anastacio et al. (2020) pudieron identificar que la comuna no posee un adecuado proceso de manejo del personal, no se ejecuta un liderazgo idóneo, aunado a ello, el personal se halla desalentado, muestran desinterés en desarrollar sus tareas asignadas, además de existir una deficiente actitud y comportamiento de los trabajadores lo cual se traduce en un desempeño deficiente.

A nivel local, en la Red de Salud Aplao del Gobierno Regional de Arequipa, se reconoció que para identificar la problemática en la gestión del personal administrativo, es

necesario mencionar que la rotación de personal es constante en cada cambio que se hace de director ejecutivo, presentándose un bajo nivel de comunicación entre la dirección ejecutiva y el personal; además, no se cuenta con una planeación estratégica que determine los objetivos y metas, ni las capacitaciones para mejorar las habilidades de los trabajadores. Del mismo modo, se cuenta con una parte de personal contratados por la dirección actual que en muchos casos no cumplen con los requisitos mínimos de formación, habilidades y competencias, además son contratados con sueldos superiores a los del personal antiguo, lo que ha generado malestar en el personal del DL 1057 CAS. Esto evidencia la ineficiente gestión del personal que se da en la entidad que, como resultado, ha generado en los trabajadores insatisfacción y desmotivación, al percibir que reciben un trato injusto y beneficios no acorde al esfuerzo que dan para la entidad; además, se ha evidenciado una caída en la calidad de su trabajo y un bajo desempeño por estas injusticias y disconformidades que perciben en su centro de labor.

De persistir el problema tocante a la inadecuada gestión del personal con talento en la institución puede provocar que este no desempeñe correctamente sus funciones y no manifieste todas sus capacidades y actitudes en beneficio de la organización, quien no brindaría un eficiente servicio a los ciudadanos no pudiendo lograr sus objetivos organizacionales. Es por ello, la relevancia del estudio para conocer el nexo que se produce entre las premisas expuestas en la Red de Salud Aplao, Arequipa.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Qué conexión existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

PE1. ¿Qué conexión existe entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?

PE2. ¿Qué conexión existe entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?

PE3. ¿Qué conexión existe entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la conexión que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

OE1. Determinar la conexión que existe entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

OE2. Determinar la conexión que existe entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

OE3. Determinar la conexión que existe entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación Teórica**

Está relacionada con la inquietud de profundizar las perspectivas teóricas referidas al problema con la intención de mejorar las series de investigación (Fernández, 2020). De esta forma, la investigación se realizó considerando autores de trascendencia como Chiavenato, Vallejo, El Dahshan et al., Koopmans et al.; entre otros, que desarrollaron teorías y conceptos sobre las variables de estudio, con lo cual se sustentó el desarrollo de la investigación. Además,

se verificó la conexión de las premisas presentadas, y así poder aceptar o rechazar los postulados que sostienen que ambas variables guardan positiva conexión, sirviendo de aporte teórico para profundizar la literatura actual sobre el comportamiento de las variables en un contexto específico.

### **1.5.2. Justificación Práctica**

Hace alusión a que su desarrollo contribuirá a mostrar soluciones a una problemática de interés (Fernández, 2020). En cuanto a ello, el estudio brindó importante información que permita a la Gerencia Regional de Salud y directores ejecutivos de las diferentes unidades ejecutoras a desarrollar un mejor diagnóstico del manejo del personal y su desenvolvimiento profesional; de modo que permita el mejoramiento continuo de la gestión del personal administrativo que ayude a un desenvolvimiento acorde a los propósitos institucionales.

De la misma manera, se contribuyó a que las autoridades pertinentes de la Red de Salud Aplao profundicen sus conocimientos vinculados a la gestión del personal y el empeño de los administrativos, a fin de desplegar acciones que permitan contar con trabajadores altamente calificados, con conocimientos y habilidades que ayuden al eficiente desenvolvimiento de la organización y logro de sus metas.

### **1.5.3. Justificación Metodológica**

Es cuando el empleo de ciertas técnicas y procedimientos serán de provecho para próximas indagaciones (Ñaupas et al., 2018) sirviendo como herramienta para conseguir conocimiento válido y fiable (Fernández, 2020). Así, se justifica al seguir los lineamientos científicos que conllevan efectuar una investigación seria, por lo cual se emplearon procedimientos y técnicas cuantitativas que permitieron obtener información sobre el tema estudiado, donde el instrumento desarrollado será de aporte para futuros estudios a fin de recoger información que ayude a forjar nuevos y confiables conocimientos que sirvan a la comunidad científica.



## **Capítulo II.**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de Investigación**

##### **2.1.1. Artículos Científicos**

Los investigadores Cubas et al. (2022) expusieron acerca de la “Gestión del talento humano y el desempeño laboral en administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Amazonas”, se propusieron conocer el nexo entre ambos factores. Para ello, resolvieron seguir un alcance de naturaleza correlacional, cuantitativa, sin manipulación y se encuestó a 75 administrativos de la mencionada casa de estudios. Lo que encontraron fue que el 54.7 % perciben que se produce una eficiente gestión del talento, en donde el 50.7 % muestran un eficiente desempeño laboral y, en general, el 8 % de administrativos muestran un eficiente desenvolvimiento laboral. Concluyendo que existe nexo positivo entre la administración del talento y el empeño de los administrativos en la casa universitaria analizada.

También, Sopiah et al. (2020) expusieron sobre “¿Ejerce incidencia la gestión del personal en el desempeño de los trabajadores?: La función mediadora del compromiso laboral” en la organización hospitalaria de Indonesia, cuyo fin fue conocer la relación entre dichas variables. Siguiendo una metódica correlacional y con 386 trabajadores de la salud que se

encuestó. Se encontró que la administración del talento tuvo demostrativa ( $p=0.000$ ) conexión con el desenvolvimiento del personal ( $r=0.678$ ), igual que con el compromiso ( $r=0.715$ ). Se coligió que la tarea de gestionar el talento se asocia positiva y moderadamente con el desenvolvimiento del personal sanitario indonesio. Así, se pudo conocer que la gestión del talento en el hospital optimiza sus habilidades, están satisfechos con el salario y los beneficios recibidos, no desean cambiar de trabajo, consideran que reciben un trato justo y la cultura del hospital se adecúa a su conciencia; además, sienten que son escuchados y atendidos, y los líderes aprecian su desempeño.

Así también, Nurlina et al. (2020) investigaron sobre “Influencia de e-HRM y la calidad del servicio de RR. HH., en el resultado de los trabajadores” efectuada en una entidad gubernamental al sur de Indonesia, con la intención de conocer la repercusión producida entre las variables. Para ello, siguieron una metódica cuantitativa, explicativa, encuestando a 200 empleados de cinco oficinas gubernamentales, encontraron que la gestión del personal empleando el internet y el desenvolvimiento de los empleados tienen una influencia del 0.675; entendiéndose que el desempeño de los trabajadores es explicado en un 67.5 % por la gestión de RR. HH de la entidad. Se concluyó que la migración de las actividades de administración del personal al entorno electrónico tiene un nexo positivo en el desenvolvimiento de los trabajadores, así como en su eficiencia y eficacia.

Kaleem (2019) investigó sobre “El efecto de la dirección del talento en el resultado de los trabajadores en organizaciones públicas de los EAU”, donde se propuso conocer la causa-efecto entre las variables. Su metodología fue cuantitativa, de correlación, sin manipulación y considerando a 200 personas del sector público a encuestar. Se identificó que la adquisición de personal talentoso tiene reciprocidad positiva moderada con el desenvolvimiento de los trabajadores ( $r=0.671$ ), igual la etapa de desarrollo del talento ( $r=0.738$ ) y la fase de retención del talento ( $r=0.726$ ). Igualmente, existe conexión positiva moderada ( $r=0.729$ ) entre las

premisas tratadas, confirmándose que las prácticas de dirección del talento impactan positiva y directamente en el desenvolvimiento de los trabajadores. Así, se determinó que debe existir un ambiente saludable, sin estrés, con oportunidades de progreso, con capacitaciones frecuentes, aceptar las ideas innovadoras y que haya una política transparente de promoción.

El Masri y Suliman (2019) presentaron “Gestión del talento, reconocimiento y desempeño de los trabajadores en los Centros de Investigación” desarrollado en Catar, con el deseo de conocer la conexión entre los constructos. Siguieron una metódica de índole cuantitativa, correlacional, recogiendo la información de 117 trabajadores encuestados. Entre los resultados se obtuvo una significación inferior a 0.05 y un valor de asociación igual a 0.531 entre la gestión del personal talentoso y el desenvolvimiento del trabajador, de modo que sí existe positiva relación entre ambos constructos. Se coligió que se produce positiva y significativa conexión entre las variables examinadas, de modo que crear un sistema de gestión de talentos que mejor se adecúe a la estructura de la organización es primordial debido a que afecta en el grado de compromiso y desenvolvimiento de los empleados, lo cual es transcendental para consolidar la continuidad y buen posicionamiento de la entidad.

## **2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales**

### **2.1.2.1. Nacionales**

Los investigadores Campos y Torres (2021) profundizaron acerca de “Gestión del talento humano y el desenvolvimiento laboral del personal de enfermería de la UCI adultos del Hospital Dos de Mayo, 2019” a fin de conocer el nexo entre ambos constructos. Siguiendo un desarrollo cuantitativo, de naturaleza descriptiva-de correlación y de corte transversal, encuestando a 32 empleados de la salud. Encontraron que la gestión del personal talentoso se concibe como moderado (53.1 %) igual que el desenvolvimiento laboral (50 %). Así, se pudo conocer que existe significativa ( $p=0.000$ ) y positiva conexión moderada entre las variables



( $r=0.433$ ); de modo que, se concluyó que la gestión del personal enfermero tiene efectiva y moderada asociación con el desenvolvimiento del personal del nosocomio analizado.

De la misma manera, Valdez (2021) sustentó sobre “Gestión de talento humano y desempeño laboral en la Asociación Centro Cristo Rey del Niño y Adolescente, Tacna - 2019” con la intención de identificar el nexo entre ambos constructos. Siguió una ruta cuantitativa, correlacional, sin experimentación y encuestó a 25 trabajadores para obtener la data del estudio. Encontró que el reclutamiento y selección se asocian efectiva y moderadamente con el ejercicio de los trabajadores ( $r=0.527$ ), igual que la capacitación ( $r=0.558$ ), formación ( $r=0.486$ ), evaluación de desempeño ( $r=0.567$ ) y la motivación ( $r=0.543$ ). Se validó que se produce moderado nexo entre las variables ( $r=0.521$ ). Concluyendo que, a medida que se ejecute una adecuada administración y dirección del talento, mejor y favorecedor será el desenvolvimiento del personal en la organización.

Por su parte, Hidalgo (2021) examinó sobre “Gerencia del talento humano y desenvolvimiento laboral del personal de la Dirección de Planeamiento Institucional PNP, San Isidro, 2020” a fin de conocer la relación entre ambas premisas. Siguió una orientación cuantitativa, sin experimentación y correlacional, encuestando a 77 trabajadores. Las derivaciones mostraron que entre las variables existe positiva, pero baja conexión, con un  $p$  valor de 0.011 y un valor de Spearman de 0.287. Entre la inserción de personal y el desenvolvimiento se determinó positiva relación media ( $\rho=0.383$ ) igual que entre ubicación de personal y desempeño ( $r=0.309$ ); entre estimular al personal y el desempeño se identificó que no hay conexión ( $p=0.324$ ;  $\rho=0.114$ ), entre desarrollo de personal ( $p=0.050$ ;  $\rho=0.225$ ) y retención del personal ( $p=0.037$ ;  $\rho=0.238$ ) se identificó positiva relación, aunque baja, con el desenvolvimiento laboral, y entre el seguimiento de personal y desempeño no se encontró asociación ( $p=0.109$ ;  $\rho=0.184$ ). Se concluyó que existe positivo vínculo, aunque bajo, entre

las premisas desarrolladas, de modo que, debe mejorar la organización a fin de obtener resultados esperados.

De la misma forma, Espinoza y Montalvo (2021) sustentaron el tema “Gestión del talento humano y desempeño del personal administrativo de la Zona Registral VIII-Sede Huancayo, en tiempos de COVID” con el objetivo de conocer la relación que existe. Para lo cual se siguió un enfoque cuantitativo, de índole descriptivo-correlacional y sin manipulación, llegando a encuestar a 24 colaboradores. Las derivaciones evidenciaron que las premisas poseen buena relación, con un valor de correlación de 0.769, admitiéndose efectiva y alta conexión entre la delegación del personal y el ejercicio profesional. Así también, se identificó positiva y buena conexión entre el conocimiento ( $r=0.685$ ), la habilidad ( $r=0.606$ ), la actitud ( $r=0.619$ ), la capacitación ( $r=0.529$ ) y la motivación ( $r=0.564$ ) con el desarrollo de los administrativos. Concluyendo que, tal como se efectúe una mejor dirección del capital humano en la entidad, así será el desenvolvimiento y cumplimiento de funciones y metas por parte del personal.

Así también, Siccha (2019) indagó concerniente a “Gestión del talento humano y su conexión con el desempeño de los colaboradores en la UGEL de Chachapoyas – 2018” con la intención de conocer el nexo entre las variables. Para ello, efectuó un estudio de naturaleza cuantitativa, de correlación y sin manipular, con 27 trabajadores encuestados. Se pudo evidenciar que las premisas propuestas tienen significativa conexión moderada ( $p=0.000$ ;  $r=0.696$ ). Concluyendo que existe positiva asociación del manejo del talento con el desenvolvimiento de los trabajadores en la organización educativa, además de existir la planificación de los procesos de selección e instrucción del personal, empero, se presenta el limitante de escasos recursos que permitan una apropiada administración del capital humano. Por otra parte, los trabajadores se muestran conformes y satisfechos con su trabajo, considerando un adecuado ambiente para desempeñar sus funciones.

A nivel regional, Ruiz (2023) profundizó en cuanto a “Gestión del talento humano y su conexión con el desempeño laboral de enfermeras del Hospital Militar Divisionario-Arequipa 2023” donde se propuso comprobar la conexión entre las premisas presentadas. La orientación metodológica fue cuantitativa, de correlación y sin manipulación, trabajando con 35 personas a los que se encuestó. Los resultados vislumbraron una apreciación regular de la gestión de personal; en tanto, el desenvolvimiento fue percibido de grado medio; además, con un p valor de 0.325 se denegó conexión entre las variables. De esta forma, se determinó que la gestión del personal talentoso no se asocia con el desenvolvimiento que demuestren, siendo irrelevante en ellos, la forma en que se desarrolle la administración de la plana de trabajadores.

Así también, David y Oviedo (2022) sustentaron sobre “Gestión del talento humano y desempeño de los colaboradores del Fundo Don Quijote EIRL Vítor - Arequipa, 2022”, con el propósito de hallar la conexión entre ambos constructos. Para ello, respetaron los lineamientos cuantitativos de un estudio correlacional y sin manipulación, trabajando con 40 personas que fueron encuestadas. Las derivaciones mostraron que la gestión fue valorada de grado medio y bajo (80 % en conjunto), mientras que el desempeño fue valorado como bajo (40 %); asimismo, con un 0.000 de significación y un 0.932 de correlación de Spearman se verificó que concurre una alta y considerable conexión entre las premisas expuestas, al igual que entre la gestión y la calidad del trabajo ( $\rho=0.742$ ), las condiciones de trabajo ( $\rho=0.532$ ) y el trabajo en equipo ( $\rho=0.792$ ). De este modo, se concluyó que un adecuado manejo de la administración de los trabajadores contribuye a que ellos demuestren un mejor desenvolvimiento en sus responsabilidades.

Por su parte, Quintanilla y Velazco (2021) sustentaron sobre “Gerencia del capital humano y desempeño de los trabajadores del área GGRH de Autodema, Arequipa 2021” con el fin de hallar cómo se asocian las variables. Siguiendo una metódica cuantitativa, de correlación y sin manipulación, con 36 trabajadores encuestados. Las derivaciones fueron que

se identificó un 0.009 de significación junto a un valor de Spearman de 0.431 entre las variables, por tal razón, se reconoció estadística conexión entre las premisas; igualmente, se reconoció vínculo entre el reclutamiento y la calidad del trabajo ( $\rho=0.458$ ), entre la selección y el trabajo en equipo ( $\rho=0.498$ ) y la capacitación con el rendimiento ( $\rho=0.592$ ). Se llegó a la conclusión que una adecuada administración de la nómina de trabajadores se asocia con un mejor desenvolvimiento de los trabajadores.

Así mismo, los investigadores Andia y Herrera (2019) estudiaron respecto a “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño del personal de la Municipalidad Provincial de Camaná–Arequipa 2019” se propusieron determinar el nexo que se produce entre las premisas. Siguieron los lineamientos cuantitativos, de un estudio correlacional, sin manipulación y con 33 trabajadores encuestados. Los hallazgos revelaron de grado medio las recompensas y reconocimientos que se ofrecen (media de 3.67), la capacitación y desarrollo (3.45), la equidad y género (3.87), equilibrio entre el trabajo y la familia (3.69), y la colaboración y trabajo en equipo (3.93). En tanto, fueron percibidos de grado alto la mejora y el cambio (4.25), la orientación al usuario (4.78), la comunicación (4.88), disponibilidad de recursos (4.40), la calidad de vida laboral (4.90), liderazgo y capacitación (4.82) y la orientación a resultados y productividad (4.78). Finalmente, se concluyó que existe conexión entre las premisas, siendo importante la atención de los aspectos considerados de grado medio a fin de mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores.

Igualmente, Fasabi (2019) expuso sobre “Relación del área de Gerencia del talento humano y el desenvolvimiento de los empleados de la empresa Tobiano EIRL, Arequipa, 2018” con el deseo de reconocer el nexo entre las premisas. Para ello, siguió un estudio de correlación y sin manipulación, pidiendo a 50 trabajadores de la empresa que respondan la encuesta. Los hallazgos revelaron que existe conexión entre las premisas con un 0.000 de significación y un 0.69 de conexión; además, el entrenamiento de personal se asocia con el trabajo en equipo

( $r=0.76$ ), igual que selección y efectividad en el trabajo ( $r=0.66$ ). De esta forma, se concluyó que una buena gestión del área de personal favorecerá a que se produzca un buen desenvolvimiento profesional de los trabajadores.

#### **2.1.2.2. Internacionales**

Ronquillo (2022) realizó una investigación sobre “Gestión de talento humano y su incidencia en la productividad y desempeño de los empleados del Consejo de Protección de Derechos del Cantón La Troncal”, Ecuador; a fin de conocer la influencia entre ambas premisas. Para ello, se siguió un estudio mixto, descriptivo, con 38 sujetos participantes del estudio a quienes se encuestó, además, se entrevistó al jefe de talento humano y se aplicó una ficha de observación para conocer el comportamiento del personal. Se obtuvo que el 74 % percibe como malos los procesos de gestión humana (desde reclutamiento hasta capacitación), además de no haber una correcta evaluación institucional del desempeño. Se determinó que la gestión de los trabajadores se da de forma empírica sin considerar los procesos de contratación, selección, formación y estímulos; además, que no reciben una evaluación confiable de su desempeño.

Por su parte, Proaño y Sánchez (2023) inquirieron sobre “Estrategias de talento humano y el desempeño laboral en el GAD de Baños de Agua Santa” con la intención de examinar el comportamiento de las premisas. El estudio se desarrolló bajo el paradigma numérico, de tipología aplicada, de correlación y sin experimentación-transversal. Los participantes del estudio fueron 111 trabajadores de la entidad a los que se encuestó. Encontrándose que los métodos de adiestramiento ( $r_s=0.543$ ) y el entrenamiento ( $r_s=0.651$ ) se asocian efectivamente con el desenvolvimiento de los trabajadores, siendo importantes herramientas que contribuyen positivamente a la gestión del personal. Finalmente, se reconoció que la capacidad repercute en el desenvolvimiento profesional, además, debe atenderse la valoración del desempeño a fin de medir la efectividad del trabajo y la observancia de las metas.

Robalino (2022) en su disertación “Gerencia del talento humano y desenvolvimiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, cantón La Libertad, 2021”, Ecuador; se propuso examinar la influencia entre las premisas. Siguió un estudio cuantitativo, descriptivo y exploratorio, y encuestó a 16 trabajadores. Las derivaciones mostraron que están de acuerdo con los procesos de reclutamiento (62.5 %), selección (43.75 %), inducción (43.75 %), capacitación (50 %) y desarrollo (43.75 %) que se da en la empresa; de la misma forma, se evidencia conformidad con la remuneración (56.25 %), incentivos (50 %) y beneficios sociales (56.25 %) que perciben. Respecto al desempeño, están de acuerdo en la aplicación de sus capacidades, con la eficiencia y eficacia, así también, se mostró conformidad con el trabajo en equipo; finalmente, se diseñó una propuesta a fin de optimizar la gestión del capital humano que favorezca un mejor desenvolvimiento del personal y aprovechar su potencial.

Por su parte, Mullo (2020) expuso respecto al “Módulo de gestión del talento humano establecido en la motivación para optimizar el desenvolvimiento laboral en la empresa Implástico Naranjo Hernández y Compañía.”, Ecuador. Buscó diseñar un piloto de gestión para perfeccionar el desenvolvimiento de los profesionales. Se desarrolló cuantitativamente, de naturaleza descriptiva-de correlación, comprendiendo a los 49 trabajadores como población a encuestar. Se reconoció que el trabajo retador ( $r=0.393$ ), el reconocimiento ( $r=0.330$ ), la motivación por logros ( $r=0.328$ ) y la autonomía laboral ( $r=0.328$ ) afectan el desenvolvimiento del personal; así, se determinó que la motivación se vincula con el desenvolvimiento de los trabajadores ( $r=0.408$ ); culminándose diseñando una propuesta de gestión humana con base en la motivación para que el desenvolvimiento de los trabajadores mejore.

Quiroz (2022) investigó respecto a “Gestión del talento humano y desempeño laboral: Caso GAD municipal del Cantón 24 de mayo, periodo 2016-2021” con la intención de hallar predominio entre las premisas. Bajo una orientación mixta, de índole descriptiva, encuestando a 130 funcionarios. Las derivaciones manifestaron que siempre se vislumbra progreso en la

dirección del personal (40 %), el 93 % está conforme con que se elige al personal conforme a sus facultades y desenvolvimiento profesional, considerando como principal aspiración de la gestión el mejoramiento de las actividades (65 %); de igual forma, se vislumbró conforme comunicación, entorno de desarrollo y condiciones apropiadas para laborar. Así, se coligió que, aplicando adecuadamente la dirección del talento, los aspectos del desenvolvimiento laboral mostrarán mejoras.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano**

#### **2.2.1.1. *Noción***

La administración de los recursos humanos cedió el camino a un moderno rumbo nominado la gestión o gerencia del talento humano (GTH). Aquí a las personas se les deja de considerar como insulsos recursos (humanos) organizacionales a ser considerados individuos provistos de personalidad, inteligencia, habilidades, conocimientos, etc. Donde no se trata de gestionar individuos sino gestionar con personas, en el que el recurso más sustancial de las empresas esté en la mente de las personas; por ende, es un capital humano especial que no debe ni puede ser considerado solo como recurso organizacional (Chiavenato, 2019a).

Southwick et al. (2023) señalan que comenzó a llamarse gestión del talento como reemplazo a la denominación de gestión de recursos humanos, esto marcó una evolución en la estrategia donde se dio apertura a ver y tratar a los trabajadores como la principal fuente de ventaja competitiva y ya no como productos o recursos físicos.

Pagan et al. (2022) señalaron cuatro escuelas de ideologías desarrolladas sobre la GTH:

- a) La primera se enfoca en ciertas prácticas de capital humano, como es el reclutamiento, el impulso del liderazgo, la planeación de procesos y similares. En este paradigma se utiliza la etiqueta de recurso humano por la de talento humano.

- b) La segunda corriente se enfoca en la planeación del personal y la gestión de su desarrollo por medio de su puesto de trabajo, diferenciando entre la administración del capital humano y los recursos humanos.
- c) La tercera escuela se conduce en la gestión de individuos con talentos, salvaguardando que las funciones en la empresa se ocupen por personas de “alto nivel”.
- d) La cuarta ideología destaca el reconocimiento de puestos clave que poseen la capacidad de afectar en la diferencia competitiva de la organización, enfocándose más en identificar los puestos clave y menos en el capital humano.

Respecto al tema, Chiavenato (2020) menciona que la GTH no es la administración de los individuos en sí, sino la gestión de las capacidades y talentos que aprenden, tienen y aplican las personas. Para Mensah (2019) la GTH es identificar puestos estratégicos y acoger medidas adecuadas para reclutar, desarrollar, gestionar y retener a personas talentosas de gran rendimiento que sean valiosas para el éxito actual y futuro de la organización. Lo mismo destaca Meyers (2020), sobre que la GTH es el conjunto de prácticas para atraer, elegir, desarrollar y conservar a trabajadores de alto rendimiento o potencial en puestos clave de la organización.

Según Hongal y Kinange (2020) esta gestión trata sobre el proceso de introducir nuevos trabajadores, desarrollarlos y mantener a los actuales, además de atraer a personas con altas cualificaciones para que laboren en la empresa. Así, incluye una serie de actividades relacionadas con la atracción, la selección, además del desarrollo e impulso y la conservación de empleados con talento para descubrir el potencial de personas competentes que destaquen en actividades específicas y tengan un rendimiento eficaz dentro de la organización (Bibi, 2019).



El Dahshan et al. (2018) conceptualizan a la GTH como una serie de prácticas y estrategias que las organizaciones aplican para atraer, mejorar, promover y retener a aquellos trabajadores más capaces y valiosos. Esta gestión es esencial para el éxito de la empresa, puesto que permite atraer y mantener a los empleados más talentosos y comprometidos, lo cual también mejora la eficiencia y productividad de la empresa. Para Rostam (2019) es la capacidad de generar y utilizar el talento para llegar a las metas de la organización. Igualmente, es un proceso constante que planifica las necesidades de talento, atrae a los mejores, acelera el tiempo de productividad, mantiene a los mejores y fomenta el dinamismo del talento.

### ***2.2.1.2. Objetivos de la gestión del personal con talento***

De acuerdo con Vallejo (2016), los propósitos de la GTH que deben apoyar a la eficacia de la organización son:

- a) Apoyar a la empresa a lograr sus metas y practicar su misión. Es decir, que se cumplan los planteamientos iniciales.
- b) Suministrar a la empresa de personas idóneas. Incorporar y elegir a las personas más competentes y aptas para retenerlas y motivarlas.
- c) Conceder competitividad a la empresa. Saber establecer, desarrollar y usar las capacidades y habilidades del personal para su productividad.
- d) Incrementar el agrado en el trabajo. Los trabajadores más contentos suelen ser más productivos y constituyen el éxito de la organización; por el contrario, los trabajadores descontentos, se ausentan con frecuencia y se van desligando de la empresa.
- e) Gestionar y producir cambios adecuándose a las variaciones sociales, culturales, económicas, políticas y tecnológicas. Los cambios conllevan nuevas disposiciones que son flexibles y ágiles que exponen nuevas ideologías, métodos, estrategias y respuestas a problemáticas actuales y cambios en el entorno.

- f) Brindar sinergia, trabajando todos con un mismo objetivo organizacional o individual.
- g) Premiar al talento, ya que es muy importante recompensar el cumplimiento de las metas laborales, estimular y distinguir el actuar de las personas en la empresa.
- h) Valorar el desempeño, lo cual permite mejorar los atributos del personal.

### **2.2.1.3. Dimensiones**

El Dahshan et al. (2018) sostienen que la GTH está constituida por tres componentes: atracción de personal con talento, el progreso de estos talentos y la etapa de retención de aquel talento; mismas unidades que Shahi et al. (2020) definen como identificar y atraer talentos, mantenerlos y desarrollarlos. Concerniente a ello, Gallardo-Gallardo et al. (2020) refieren que la atracción, desarrollo y retención son asuntos cruciales que las organizaciones tienen que enfrentar, a fin de lograr ventaja competitiva (Narayanan et al., 2018). Así, son:

#### **A. Atracción del talento**

Comienza con las prácticas de reclutar y seleccionar al talento. Siendo una etapa importante en la gestión del talento para establecer qué trabajadores serán capaces de servir a la organización de manera eficaz y adecuada, talento que terminaría afectando a la organización y al rendimiento de los trabajadores (Bibi, 2019).

El Dahshan et al. (2018) señalan que es la facultad de la organización para atraer y reclutar a personas talentosas e idóneas, involucra aspectos como la existencia de un sistema para atraer y reclutar a personal talentoso, las capacidades de los gerentes para identificar, atraer y mantener, así también, incluye el trabajo relevante en la organización y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

#### **B. Desarrollo del talento**

Es la capacidad de la organización para desplegar y mejorar las competencias y habilidades del personal talentoso; incluyendo aspectos como la identificación objetiva de las

necesidades de capacitación, el crecimiento profesional, el reconocimiento de talentos con potencial, programas de aprendizaje, fomento y su asignación de medios y recursos, la transmisión de conocimientos y experiencias de los trabajadores antiguos experimentados a los principiantes, la inspección del desempeño y la retroalimentación (El Dahshan et al., 2018).

El desarrollo del talento es el cimiento para el éxito de la organización, sin un desarrollo perenne puede resultar incierto para los trabajadores mantener su rendimiento en la era competitiva actual; por lo tanto, el desarrollo es importante para que los trabajadores actualicen sus habilidades para complacer las necesidades en un entorno cambiante (Bibi, 2019). Dentro de esto, el implementar programas de aprendizaje puede mejorar tanto el conocimiento como la experiencia de los colaboradores por medio de la adquisición de información y capacidades (Košir y Lakshminarayanan, 2021).

### **C. Retención del talento**

Es la capacidad de la organización de conservar a sus trabajadores talentosos y valiosos. Incluye aspectos como la competitividad de los salarios y beneficios, las tareas desafiantes, las condiciones laborales, la flexibilidad en el horario laboral, la ponderación entre la vida profesional y personal, la creación de conexiones positivas en la organización y la complacencia con el trabajo (El Dahshan et al., 2018).

La retención es importante para que la organización obtenga y conserve competitividad, lo cual es posible a través de la ejecución de prácticas de compensación para evitar que los trabajadores abandonen el trabajo. La compensación es una técnica eficaz ya que afecta el rendimiento y la retención de los trabajadores talentosos (Bibi, 2019). Así, es importante contar con planes competitivos de compensación; sin embargo, las empresas deben entender que los incentivos económicos constituyen solo un factor de éxito, ya que no solo este factor es únicamente el que toman en cuenta los posibles trabajadores al momento de elegir un trabajo o los actuales cuando deciden seguir en su trabajo. Otras actividades que puede ofrecer la

empresa son labores desafiantes, emocionantes y que puedan estimular más que las recompensas económicas, además de brindarles oportunidad de elegir las tareas que se relacionen a su experiencia, estimulación, propósitos personales y profesionales, aspectos que también pueden influir en la satisfacción del talento, el compromiso y los niveles de rotación y estrés (Košir y Lakshminarayanan, 2021).

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### **2.2.2.1. *Noción***

Acorde con las nociones de Bautista et al. (2020), son las funciones y las conductas desplegadas por los trabajadores y que contribuyen a satisfacer los designios planteados en concordancia con el progreso de la empresa. En tanto, López et al. (2022) acotan que es la conducta personal que desarrolla un individuo, es decir, es algo que puede realizar y puede observarse, que produce valor y favorece al logro de los propósitos.

De igual manera, Koopmans et al. (2014) refieren que comprende las tareas, actividades y comportamientos desarrollados por los empleados y que favorecen al acatamiento de los objetivos diseñados en coherencia con el triunfo de la organización

En tanto, Darwanti y Mulyanto (2021) refieren que es la derivación de la tarea efectuada por un empleado al ocupar un puesto de trabajo. Donde los índices de rendimiento pueden percibirse a partir del modo en que el trabajador cumple con sus encargos y obligaciones, tanto en cantidad como en calidad durante un tiempo concreto. Así también, señalan que existen dos factores que impactan en el desenvolvimiento de una persona; por un lado, la habilidad, que son destrezas con base en la inteligencia, destrezas y conocimientos del trabajador para ejecutar sus deberes; en segundo lugar, la motivación, que es el estímulo interno para desenvolverse y resolver diversos desafíos que enfrenta.

### **2.2.2.2. *Objetivos***

Como Chiavenato (2019a) refiere, su propósito es mejorar aspectos como la calidad, a través de la producción libre de errores que cumplan las características solicitadas; la rapidez, mediante un trabajo en la brevedad y tiempo requerido; la confiabilidad en la producción apropiada y entrega segura y eficaz, y flexibilidad por medio del potencial de ir mejorando frecuentemente y la ventaja en productos y servicios.

Es por ello que los directivos deben hacerse las siguientes interrogantes para garantizar un buen desempeño: ¿Cómo cada persona va a desarrollar su trabajo relacionado y qué es lo que necesita? ¿Cuáles son los objetivos laborales que se esperan que logre cada persona? ¿Cuáles son los resultados que deberían ofrecer?

### **2.2.2.3. *Factores que intervienen***

Tunio et al. (2021) refieren que existen tres componentes que inciden en el desenvolvimiento de los trabajadores, los cuales son:

- a) Características de personalidad. Estas cumplen un rol fundamental en su carrera profesional; algunas de estas características se describen como cinco grandes: amabilidad, extraversión, estabilidad emocional, escrupulosidad y apertura a la experiencia o cultura. Aquellas personas activas, confiables, amigables y con una fuerte voluntad se distinguen como extrovertidas, quienes sienten que cada desafío se puede resolver con un trabajo arduo y persistencia.
- b) Autoestima. Se define como la complacencia o confianza que se tiene una persona sobre sus capacidades y la fe en sí misma. Personas con alta autoestima se sienten más satisfechas con la empresa, suelen tener menos desafíos con su ambiente social y no les afecta con facilidad los problemas mentales. Así, los trabajadores más complacidos son más productivos.

- c) Clima psicológico diverso. Es la apreciación que tienen sobre su ambiente de trabajo que les permite forjar un sentimiento sobre la organización; estas impresiones se pueden formar observando los valores, los códigos de conducta y las circunstancias laborales. Así, su agrado con la empresa aumenta cuando interpretan que la empresa fomenta la diversidad, promueve el desarrollo y son tajantes con la discriminación. Estas percepciones permitirán que el trabajador tenga un buen desempeño en su trabajo.

Por su parte, Zuhri et al. (2022) refieren que los factores que pueden incidir en el desempeño son:

- a) Actitud y ética: ambas son necesitadas entre las personas o los grupos para formar un buen vínculo, lo cual es muy importante.
- b) Motivación: es importante para conocer y comprender el compromiso de estímulo de cada trabajador en la organización.
- c) Habilidades: cuando una empresa tiene trabajadores con buenas destrezas se manifestará en un buen desempeño.
- d) Educación: es una condición importante en la mejora del esfuerzo, ya que la educación proporciona conocimiento en el proceso de aprendizaje. De esta manera, los que tengan niveles instructivos superiores demostrarán gran desempeño.
- e) Disciplina: es la actitud de cada persona para obedecer las normas que se han estipulado donde pueda tener resultado la motivación en el trabajo.
- f) Salud: el estado de bienestar y fortaleza de cada persona puede inquietar su desempeño y su nivel de productividad.

- g) Nivel de ingresos: los trabajadores con un buen desempeño son los que logran altos ingresos económicos; esto puede ser satisfactorio y convertirse en un estímulo.
- h) Ambiente de trabajo. También puede afectar en el desempeño debido a que un buen entorno laboral repercutirá en el desenvolvimiento de los trabajadores y en su productividad.
- i) Tecnología. La tecnología avanzada ayuda en el trabajo y esto facilitará y acelerará el logro de los objetivos.
- j) Gerencia: una buena gerencia desempeña un rol vital ya que tendrá un impacto en el trabajador y en su desenvolvimiento.

#### **2.2.2.4. Evaluación**

Este proceso permite calcular la productividad integral del trabajador; es decir, estima su aporte a la organización, lo cual también determina su estabilidad en la empresa. Por ello, el empleado busca recibir retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus funciones y cumple los objetivos asignados (Werther et al., 2014).

Alles (2015) menciona que examinar el desempeño de un trabajador es una acción para administrar, gerenciar e inspeccionar al personal. Entre sus planes están el fomento del progreso profesional y particular del trabajador, mejorar las derivaciones de la organización y aprovechar apropiadamente el capital humano. En síntesis, las evaluaciones del desempeño son necesarias y útiles para:

- a. Decidir sobre promociones, ascensos y remuneraciones.
- b. Reunir y revisar las evaluaciones efectuadas por los jefes y trabajadores sobre el comportamiento del trabajador con relación a su trabajo, ya que el trabajador necesita saber cómo está efectuando su labor y el grado de complacencia que tienen sus jefes con las tareas realizadas.

- c. Toda persona necesita y desea recibir retroalimentación, para saber si necesitan cambiar o modificar su comportamiento.

#### **2.2.2.5. Consideración y métodos para examinarlo**

Así como Alnajem y Al-sudani (2024) acotan, los criterios a considerar para examinar el desenvolvimiento de los trabajadores son:

1. Calidad del trabajo: este aspecto se considera al momento de crear el formulario de evaluación del desenvolvimiento de la persona, debido a que un trabajo de gran calidad involucra varios elementos, como la comunicación, la labor en equipo, las destrezas de producción, así como conocimiento de las intenciones de la persona. Al examinar la aptitud del trabajo debe considerarse hasta los detalles menores para la mejora del desenvolvimiento.
2. Eficacia del liderazgo y trabajo en equipo: es una de las consideraciones y estándares de la evaluación, donde la capacidad de liderar es vital en la línea directiva siendo trascendental para examinar el desenvolvimiento, al margen de la posición de liderazgo del trabajador. Además, los empleados deben tener la aptitud de trabajar bien con sus compañeros y ser conscientes de su facultad para enseñar con el ejemplo y encaminar al equipo al éxito.
3. Definir y alcanzar metas: estas consideraciones deben incluirse al momento de evaluar el desenvolvimiento del trabajador en su posición de trabajo.
4. Aptitud para disipar problemas: independientemente del cargo o puesto que ocupe, el trabajador debe tener la capacidad de resolver problemáticas exitosamente y decidir acertadamente.

#### **2.2.2.6. Dimensiones**

De acuerdo con Koopmans et al. (2014) sus factores componentes son las señaladas a continuación:



### **A. Desempeño de tarea**

Comprende la capacidad con la que se desarrollan las tareas centrales del trabajo que incluyen aspectos como el desarrollo del trabajo en cantidad y calidad, el conocimiento del mismo, el aprovechamiento, la planificación y precisión de las labores. Comprendiendo acciones como:

Cumplimiento de la tarea en cantidad y calidad, aptitudes profesionales, actualización de los conocimientos, precisión, pulcritud en el trabajo, orden y planificación, gestión de las decisiones, solución de problemas, comunicación verbal y escrita, supervisión y verificación de los recursos (Koopmans et al., 2014).

### **B. Desempeño contextual**

Es el comportamiento de la persona que contribuyen y apoyan el contexto organizacional, social y anímico en el que debe desarrollarse, como la cooperación, la disciplina y el acatar las reglas. Son comportamientos que van más allá del desarrollo de las funciones básicas del puesto, como asumir tareas adicionales, tomar iniciativa o introducir a los recién llegados al trabajo. Involucra acciones como:

El desarrollo de tareas adicionales, iniciativa, esfuerzo, entusiasmo, atención al deber, ingenio, constancia, comunicación eficaz, compromiso y relaciones interpersonales (Koopmans et al., 2014).

### **C. Desempeño adaptativo**

Capacidad del trabajador de poder acomodarse a los cambios emergentes en el sistema o rol de trabajo. Como solucionar problemas de forma creativa, lidiar eventos inciertos, ser proactivo, resiliente, aprender nuevas tareas o procedimientos y adaptarse a otros. Abarca acciones como:

Generación de nuevas ideas e innovadoras, adecuar los objetivos y planes a la circunstancia, aprender nuevas funciones y tecnologías, ser flexible, con apertura a las ideas de

los demás, ser resiliente, tranquilo, examinar con rapidez y actuar apropiadamente (Koopmans et al., 2014).

### 2.3. Definición de términos básicos

1. **Condiciones laborales:** Es el contexto, ambiente y escenario en donde se despliega el trabajo, comprendiendo la manera, circunstancia, período y lugar (infraestructura, tecnología, etc.) en el cual se efectúa el trabajo, además de los aspectos remunerativos recibidos (Durán y Parra, 2016).
2. **Eficacia:** hace alusión al lograr las derivaciones y propósitos definidos. Una labor eficaz es beneficiosa y exitosa (Chiavenato, 2019b).
3. **Expectativas:** esto viene a ser la probabilidad de que los esfuerzos personales lleven a un cometido y que un suceso se dé (Westreicher, 2020).
4. **Habilidad:** es la facultad de aplicar los conocimientos personales; es decir, transformar la teoría en práctica y aplicarlos para solucionar problemáticas, examinar situaciones y encauzar la organización (Chiavenato, 2020).
5. **Motivación:** son impulsos intrínsecos de cada persona, que lo orientan hacia un comportamiento concreto direccionado al logro de una meta o que se involucra a una función para complacer sus propias necesidades (Chiavenato, 2019b).
6. **Productividad:** medida del desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia (Robbins y Coulter, 2018). La productividad es el resultado objetivo (Koopmans et al., 2014).
7. **Recompensas:** incentivos que proceden del desarrollo de un cometido bien desarrollado, el cual funciona como indicio y refuerzo positivo del comportamiento que se espera de los trabajadores (Chiavenato, 2019a).

8. **Retroalimentación:** es la cantidad de información directa y fiable que obtienen los trabajadores sobre la efectividad o calidad de su desempeño laboral (Hong, 2022).
9. **Satisfacción laboral:** actitud concreta de los trabajadores hacia el trabajo que están desarrollado. Estado interno del trabajador de evaluar sus expectativas, lo que las personas quieren de su trabajo y lo que observan cuando sucede (Ngo, 2021).
10. **Talento:** rasgo de carácter de una persona que lo posee desde su nacimiento. El fomento del talento conlleva competencia en el desenvolvimiento de las funciones con alegría y entusiasmo (Sariwulan et al., 2021).

## **Capítulo III.**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

Existe una conexión positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

HE1. Existe una conexión positiva y significativa entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

HE2. Existe una conexión positiva y significativa entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

HE3. Existe una conexión positiva y significativa entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

#### **3.2. Identificación de las Variables**

**Variable 1: Gestión del talento humano**

Definición conceptual: Para Hongal y Kinange (2020) trata sobre el proceso de introducir nuevos trabajadores, desarrollar y mantener a los actuales y atraer a personas con altas cualificaciones para que laboren en la empresa.

Definición operacional: Como describen Hongal y Kinange (2020), la variable se mide con el cuestionario, conformado por sus tres dimensiones:

- Atracción del talento
- Desarrollo del talento
- Retención del talento

### **Variable 2: Desempeño laboral**

Definición conceptual: Respecto a ello, Koopmans et al. (2014) refieren que comprende las tareas, actividades y comportamientos desarrollados por los trabajadores y que permiten el cumplimiento de las metas diseñadas en coherencia con el prestigio de la organización.

Definición operacional: Koopmans et al. (2014) señalan que la variable se mide cuantitativamente a partir de sus tres dimensiones:

- Desempeño en la tarea
- Desempeño contextual
- Desempeño adaptativo.

### **3.3. Operacionalización de las Variables**

En la siguiente página se aprecia la matriz correspondiente que operacionaliza la temática desarrollada.

**Tabla 1***Operacionalización de la primera variable*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión del talento humano	Según Hongal y Kinange (2020) la gestión del talento trata sobre el proceso de introducir nuevos trabajadores, desarrollar y mantener a los actuales y atraer a personas con altas cualificaciones para que laboren en la empresa.	La GTH se examina a través de sus tres dimensiones que son atracción del talento, desarrollo del talento y retención del talento, evaluadas utilizando el cuestionario con escala Likert.	Atracción del talento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclutamiento.</li> <li>2. Sistema de reclutamiento.</li> <li>3. Competencias del gerente.</li> <li>4. Identificación de talentos.</li> <li>5. Reputación de la empresa.</li> <li>6. Trabajo gratificante.</li> <li>7. Oportunidades de desarrollo.</li> <li>8. Seguridad.</li> </ol>	Ordinal:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo.</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>
			Desarrollo del talento	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Grupo de talentos.</li> <li>10. Fomento del desarrollo profesional.</li> <li>11. Identificación del potencial.</li> <li>12. Programas de aprendizaje.</li> <li>13. Asignación de recursos.</li> <li>14. Supervisión del desempeño.</li> <li>15. Retroalimentación.</li> </ol>	
			Retención del talento	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Compensaciones.</li> <li>17. Beneficios justos.</li> <li>18. Tareas desafiantes.</li> <li>19. Condiciones laborales.</li> <li>20. Sobrecarga laboral y estrés.</li> <li>21. Flexibilidad laboral y horaria.</li> <li>22. Satisfacción laboral.</li> <li>23. Compromiso.</li> </ol>	

**Tabla 2***Operacionalización de la segunda variable*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño laboral	Koopmans et al. (2014) refieren que el desempeño laboral comprende las tareas, actividades y comportamientos desarrollados por los trabajadores y que permiten el cumplimiento de los objetivos diseñados en coherencia con el éxito de la organización	La variable se evalúa mediante las dimensiones de desempeño en la tarea, desempeño contextual y desempeño adaptativo, evaluadas con un cuestionario en escala Likert.	Desempeño en la tarea	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de trabajo</li> <li>2. Consideración de resultados</li> <li>3. Establecer prioridades</li> <li>4. Trabajo eficiente</li> <li>5. Trabajo óptimo</li> <li>6. Resultado final</li> </ol>	Ordinal:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rara vez</li> <li>2. A veces</li> <li>3. Regularmente</li> <li>4. A menudo</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			Desempeño contextual	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Cumplir responsabilidades</li> <li>8. Colaboración con otros</li> <li>9. Fácil entendimiento</li> <li>10. Comunicación</li> <li>11. Ideas creativas</li> <li>12. Tomar iniciativa</li> <li>13. Empezar nuevas tareas</li> <li>14. Pedir apoyo</li> <li>15. Abierto a las críticas</li> <li>16. Aprender de los comentarios</li> <li>17. Asumir tareas desafiantes</li> <li>18. Consideración de los deseos</li> </ol>	
			Desempeño adaptativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Mantener actualizados los conocimientos</li> <li>20. Flexibilidad</li> <li>21. Enfrentar desafíos</li> <li>22. Sobreponerse a las dificultades</li> <li>23. Encontrar soluciones creativas</li> <li>24. Incertidumbre</li> <li>25. Adaptación al cambio</li> </ol>	

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque De Investigación**

El estudio se orientó por el método cuantitativo, el cual se destaca por utilizar técnicas y procedimientos cuantitativos y todo lo concerniente a la estimación de unidades de indagación, la observación, el muestreo y la sistematización estadística. Conjuntamente, empleando el acopio de la data y su respectivo análisis para contestar interrogaciones de investigación y verificar conjeturas planteadas, aplicando la estadística descriptiva y de inferencia (Ñaupas et al., 2018).

### **4.2. Tipo de investigación**

La indagación fue de tipología aplicada, la cual se basa en brindar respuestas a problemáticas prácticas sustentándose en la teoría existente; siendo su propósito principal el buscar y reforzar el saber, además de la aplicación de los conocimientos científicos cumpliendo de esta manera su fin social (Arias, 2020), aportando a la sociedad, al interesarse en sus problemáticas, necesidades y bienestar (Pimienta y De la Orden, 2017).

### **4.3. Nivel de investigación**

El estudio fue correlacional, alcance que busca reconocer la conexión o grado de relación en términos estadísticos entre dos o más concepciones o variables en circunstancias



concretas (Hadi et al., 2023). Es así que el estudio pretendió conocer cómo se relaciona la gestión del talento con el desenvolvimiento de los administrativos de la Red de Salud Aplao, en la ciudad de Arequipa.

#### **4.4. Métodos de investigación**

Se aplicó en principio, el tratamiento científico como procedimiento general, procedimiento sistematizado que permite generar conocimiento científico de la realidad y verificarlo, iniciando desde la identificación del problema, continuando con la revisión de la literatura sobre el problema en estudio; posteriormente, con base en estos conocimientos, plantear conjeturas a comprobar que, con el recojo de los datos será posible; finalmente, se definirán conclusiones que conformarán conocimientos científicos temporales (Ñaupas et al., 2018). Así también, se siguió los siguientes métodos que se desprenden del científico:

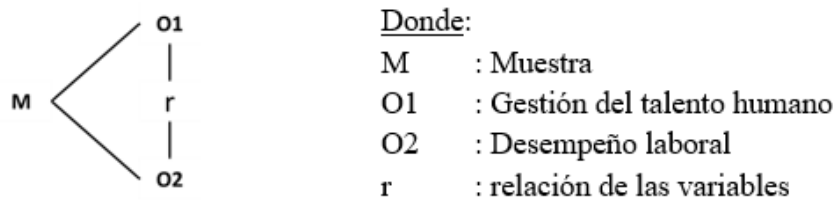
- a) Método hipotético-deductivo: el cual parte de bases y principios para proponer conjeturas con las que se busca exponer los sucesos específicos (Vera et al., 2018). Este método desarrolla varias fases, iniciando desde la atención del suceso a examinar, la enunciación de la conjetura para dar a entender el hecho en estudio, hasta proceder con las derivaciones más esenciales y la verificación de la veracidad de los enunciados (Cabezas et al., 2018).
- b) Método analítico: proceso que permite desglosar un fenómeno en partes para estudiarlas de forma separada y al final conseguir un resultado total (Arias, 2020).

#### **4.5. Diseño de investigación**

No se siguió experimentación debido a que no se dieron estímulos o situaciones que induzcan a las variables; es decir, no hubo manejo de las premisas sino solamente se observaron en su escenario natural. Y de temporalidad transversal, debido a que la data fue recogida en un determinado momento y por única vez (Arias, 2020). Presentando el diseño:

## Figura 1

### Esquema de la indagación



*Nota.* Esquema adaptado de Ñaupas et al. (2018)

## 4.6. Población y Muestra

### 4.6.1. Población

Estuvo conformada por 60 trabajadores administrativos, entre personal nombrado y contratado, bajo el régimen laboral 276 fueron 34 trabajadores y del régimen 1057 fueron 26 trabajadores de la Red de Salud Aplao de Arequipa. Según Arias (2020) la población es el grupo finito (se conoce la cantidad) o infinito (se desconoce la cantidad) de individuos con rasgos comunes o similares entre sí. Para seleccionar la muestra, se consideró lo siguiente:

- a) Criterios de inclusión: personal administrativo que se encuentre activo en sus labores. Planilla nombrada y contratada bajo el régimen laboral 276 y 1057 (CAS).
- b) Criterios de exclusión: personal del área de salud u otra área ajena a la administrativa. Personal que se encuentre con licencia o de vacaciones.

### 4.6.2. Muestra

Respecto a ello, Ñaupas et al. (2018) señalan que es erróneo indicar que la muestra será toda la población por ser pequeña, porque la muestra siendo parte del todo no puede ser el todo. Es así que el estudio no extrajo muestra, por lo que se trabajó con los 60 administrativos.

#### A. Unidad de análisis

Viene a ser el objeto de observación de quien se obtiene la información; es decir, quienes son estudiados (Arias, 2020); por lo tanto, en la indagación fue el trabajador administrativo de la Red de Salud de Aplao de Arequipa.

### ***B. Tamaño de muestra***

Hadid et al. (2023) señalan que la técnica del muestreo se emplea cuando la población es extensa, pero para casos de población pequeña ya no es requerido este procedimiento. Por lo tanto, no se ejecutó procedimiento alguno para extraer una muestra, trabajándose con todos los sujetos de estudio (censo), es decir, con los 60 administrativos de la Red de Salud de Aplao de Arequipa.

### ***C. Selección de muestra***

Como se detalló anteriormente, no es requerido aplicar procedimiento alguno para extraer una muestra, porque la población es pequeña, de modo que se trabajó con el total (Ñaupas et al., 2018).

## **4.7. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos**

### **4.7.1. Técnicas**

Se consideró la encuesta que, según Cabezas et al. (2018) sirve para indagar opiniones mediante preguntas estructuradas según la operacionalización de las variables, donde al plasmar las incógnitas sobre el fenómeno en investigación permitiendo que las contestaciones tengan cierto grado de imparcialidad.

### **4.7.2. Instrumento**

Se trabajó con el cuestionario, herramienta donde se plasman ordenadamente las premisas afines a los indicadores y las variables tratadas que ayudarán a responder las conjeturas abordadas. Contando con respuestas en escala valorativa Likert, para medir la reacción del encuestado entre cinco alternativas (Ñaupas et al., 2018).

#### D. Diseño

La elaboración de la encuesta debe contener el nombre de la institución, una breve introducción o presentación, seguida de preguntas demográficas, las instrucciones para marcar las respuestas y finalmente las preguntas de fondo de las variables de manera organizada con su respectiva escala de respuestas (Ñaupas et al., 2018). En seguida, se expone la información técnica de cada uno de ellos:

**Tabla 3**

*Ficha técnica de primer cuestionario*

Nombre:	Cuestionario de gestión del talento
Autores:	El Dahshan et al. (2018)
Objetivo:	Examinar las percepciones del personal sobre la disponibilidad de los componentes de gestión del talento en el lugar de trabajo.
Unidad de análisis:	de Trabajador administrativo.
Duración:	20 minutos aproximadamente.
Forma de aplicación:	de En físico e individual.
Lugar de aplicación:	de Red de Salud de Aplao, Arequipa.
Descripción del instrumento:	El instrumento busca recoger las opiniones sobre la gestión del talento en la entidad, en una escala de 5 puntos y consta de 31 premisas distribuidas en sus tres dimensiones: atracción del talento (1-10), desarrollo del talento (11-20) y retención del talento (21-31). Los elementos de la muestra otorgaron sus valoraciones en una escala Likert de 5 puntos, que van desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 5= Totalmente de acuerdo.
Validez y confiabilidad	La validez del instrumento se realiza mediante la revisión del instrumento por tres expertos en la materia, quienes dan su veredicto sobre la aplicabilidad del instrumento (Hernández y Mendoza, 2018). Se calcula mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual debe arrojar un valor mayor a 0.80 para considerar fiable el instrumento (Paye y Mejia, 2022).



**Tabla 4***Ficha técnica de segundo cuestionario*

Nombre:	Cuestionario de desempeño laboral individual
Autores:	Koopmans et al. (2014)
Objetivo:	Conocer el desenvolvimiento del personal administrativo en los últimos tres meses.
Unidad de análisis:	Trabajador administrativo.
Duración:	20 minutos aproximadamente.
Forma de aplicación:	En físico e individual.
Lugar de aplicación:	Red de Salud de Aplao, Arequipa.
Descripción del instrumento:	El instrumento busca recoger las opiniones sobre el desempeño laboral individual en la entidad en una escala de 5 puntos que consta de 25 premisas distribuidas en sus tres dimensiones identificadas: desempeño de tarea (1-6), desempeño contextual (7-18) y desempeño adaptativo (19-25). Los elementos de la muestra otorgan sus valoraciones en escalamiento Likert de 5 puntos, desde 1= Rara vez hasta 5= Siempre.
Validez y confiabilidad	La validez del instrumento se realiza mediante la revisión del instrumento por tres expertos en la materia, quienes dan su veredicto sobre la aplicabilidad del instrumento (Hernández y Mendoza, 2018). Se calcula mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual debe arrojar un valor mayor a 0.80 para considerar fiable el instrumento (Paye y Mejia, 2022).

**E. Validez**

La validez de la herramienta estuvo determinada por la revisión y veredicto del juicio de expertos quienes se encargaron de examinar la validez de los constructos tratados, lo cual permite medir el grado de coherencia existente entre los conceptos teóricos y las premisas presentadas (Romero et al., 2021). Esto se efectuó mediante tres expertos que aseguraron la consistencia de la herramienta empleada. En seguida, se detalla la relación de expertos validadores:

**Tabla 5***Expertos validadores*

N.º	Jueces expertos	Grado académico	DNI	Veredicto
1	Roger Manuel Vargas Rodríguez	Magíster en Docencia Universitaria	17840258	Válido
2	Sandra Maribel Sosa Hoyos	Magíster en Educación	73981038	Válido
3	Sally Zolansh Oblitas Pinedo	MBA	46790688	Válido

**F. Confiabilidad**

Es fiable la herramienta cuando los cálculos no se alteran drásticamente en un lapso (consistencia), ni por aplicarse a distintos sujetos o en diferentes momentos (Ñaupás et al., 2018). Esto se identificó con la aplicación del cociente Alfa de Cronbach, que puede generar valores entre cero, que denota nula confianza y, la unidad, que denota perfecta confianza. Esto se efectuó mediante la plataforma estadística IBM SPSS versión 26.

**Tabla 6***Grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados*

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º de ítems
Cuestionario de gestión del talento	0.984	31
Cuestionario de desempeño laboral individual	0.977	25

*Nota.* Procesamiento efectuado en SPSS v.26

Tal como se evidencia en la Tabla 6, el grado de confiabilidad del primer cuestionario fue de 98.4 % y del segundo fue de 97.7 %. Demostrándose que ambos instrumentos tuvieron una confiabilidad muy alta en recopilar la información de manera segura y pertinente.

#### **4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos**

Con todas las contestaciones en una hoja de Excel se siguió el correspondiente análisis de la data a fin de responder las conjeturas de la investigación. Como refieren Armijo et al. (2021) los datos pueden pasar por dos tipos de análisis: el descriptivo y el inferencial.

##### ***A. Análisis estadístico descriptivo***

Donde se puede aplicar la examinación de frecuencias e histogramas para presentar las derivaciones (Armijo et al., 2021). Así, los datos fueron agrupados por dimensiones y variables para conocer el nivel de percepción de cada una, información que fue mostrada mediante tablas de frecuencia y figuras para su interpretación.

##### ***B. Análisis estadístico inferencial***

En este análisis se aplicaron pruebas estadísticas para demostrar conjeturas de investigación (Armijo et al., 2021). De esta forma, se administró la técnica de normalidad para conocer la alineación de la data y con base en ello, determinar el coeficiente de correlación a utilizar. Si se tiene distribución normal se utiliza el coeficiente de Pearson, si es libre se aplica Spearman con el fin de hallar las conjeturas de la investigación y responder los propósitos planteados.



## **Capítulo V.**

### **Resultados**

#### **5.1. Descripción del trabajo de campo**

Primero, se diseñaron las herramientas que fueron revisadas por tres expertos que dieron su veredicto de aplicación. Además, se solicitó la autorización de la Red de Salud de Aplao de Arequipa, quienes dieron el consentimiento para ejecutar la investigación en sus instalaciones, y la cantidad de administrativos activos a encuestar.

Para el trabajo de campo, se concertó una fecha específica para encuestar a los 60 trabajadores de manera presencial y así obtener el total de respuestas. En el momento de recoger la información, se le indicó a cada trabajador la finalidad de la encuesta y la reserva de su información, aceptando estos responderla. Una vez obtenidas todas las respuestas, estas fueron transcritas en una hoja de Excel para organizarla por variables. Con la base de datos en Excel se exportó la data al programa estadístico SPSS v. 26 para primero estimar la confiabilidad de los instrumentos diseñados. Luego de ello, se agruparon sumando las respuestas por variables y dimensiones para seguir con el procesamiento descriptivo e inferencial.

**Tabla 7***Información general de la muestra*

	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sexo	Masculino	31	52%
	Femenino	29	48%
Tipo de contrato	Régimen 276	34	57%
	Régimen 1057	26	43%
Años en la entidad	De 1 a 3 años	18	30%
	De 4 a 6 años	7	12%
	De 7 a 9 años	15	25%
	De 10 a 12 años	4	7%
	Más de 13 años	16	27%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Data obtenida de la muestra

De acuerdo a las derivaciones, se conoció que el 52 % de administrativos son varones, estando contratados bajo el régimen laboral del DL 276 el 34 % de trabajadores y el restante bajo el régimen 1057. Respecto a los años de servicio, el 30 % tienen entre 1 a 3 años laborando en la entidad, en contraste, el 27 % tienen laborando más de trece años en la institución.

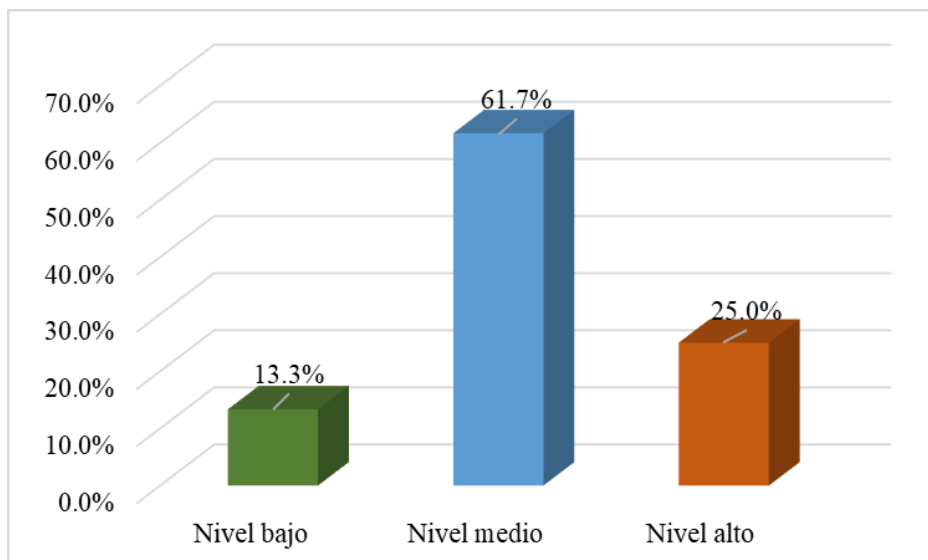
## 5.2. Presentación de resultados

### Descriptivos de la primera variable

**Tabla 8***Nivel de la GTH*

Nivel	f	%
Bajo	8	13,3
Medio	37	61,7
Alto	15	25,0
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel**Figura 2***Consideración de la GTH*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Así como se vislumbra en las representaciones, los administrativos consultados conciben de grado medio (61.7 %) la primera variable en la Red de Salud de Aplao, en tanto, el 25 % lo considera de grado alto y el 13.3 % de grado bajo. Estas derivaciones evidencian que la entidad ejecuta adecuados procedimientos de atracción, inserción, desarrollo, impulso y conservación del talento para contratar y mantener al mejor talento disponible que contribuya al progreso de la organización y brindar buenos servicios a los usuarios.

**Tabla 9**

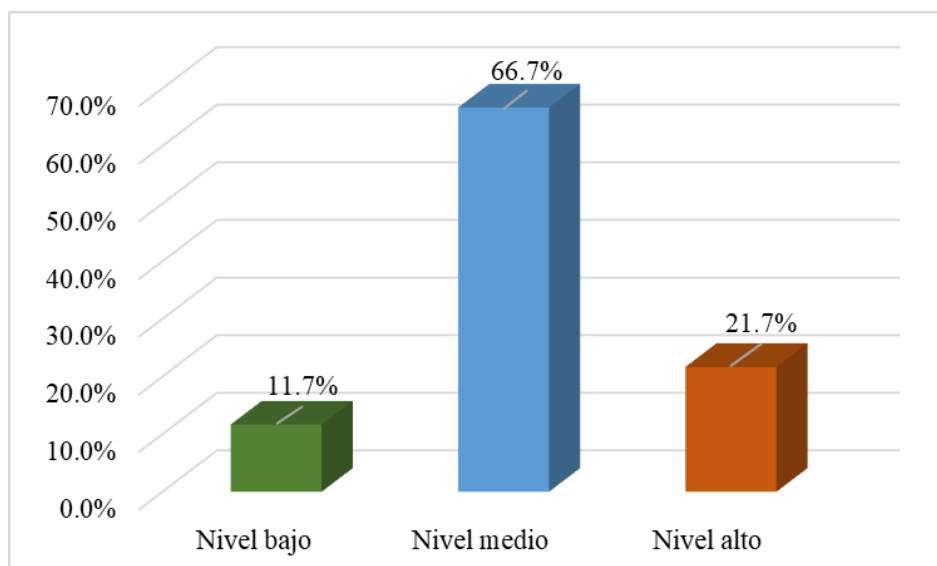
*Nivel de atracción del talento*

Nivel	f	%
Bajo	7	11,7
Medio	40	66,7
Alto	13	21,7
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 3**

*Nivel de la atracción del talento*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Tal como se divisa en las representaciones precedentes, la opinión de los administrativos respecto al proceso de atracción que se efectúa en la Red de Salud de Aplao, el 66.7 % consideran de grado medio este procedimiento, para el 21.7 % es de vislumbrado de grado alto y el 11.7 % lo considera de nivel bajo. Estos datos evidencian que hay una apreciación aceptable de las acciones para atraer y reclutar candidatos talentosos, además de identificar a los candidatos en términos de calificaciones y experiencia. Esto también demuestra que el trabajo en la entidad es interesante y la imagen y seguridad de la institución son aspectos considerables.

**Tabla 10**

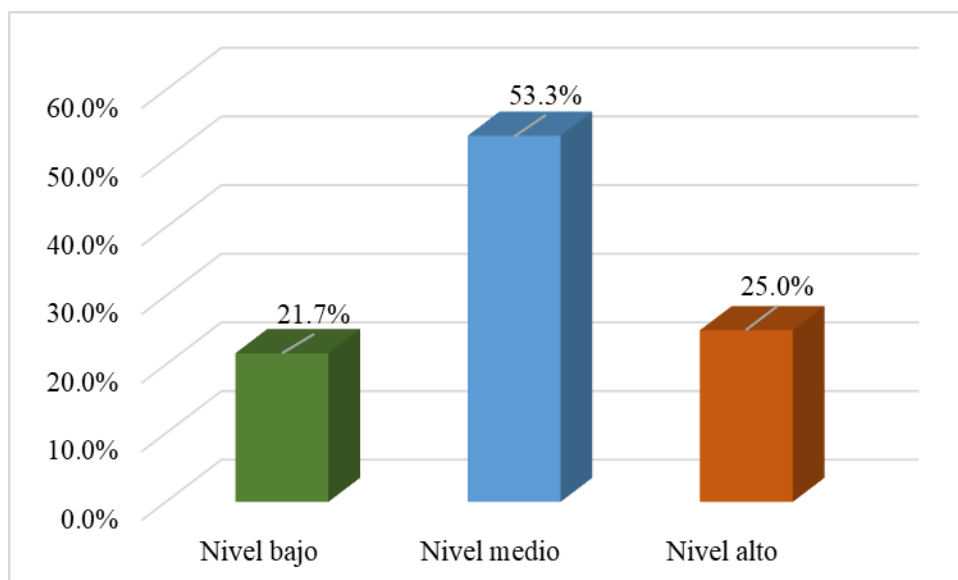
*Nivel de desarrollo del talento*

Nivel	f	%
Bajo	13	21,7
Medio	32	53,3
Alto	15	25,0
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 4**

*Nivel del desarrollo del talento*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

En cuanto a la etapa de desarrollo del talento, de acuerdo al 53.3 % de administrativos este procedimiento es percibido de grado medio; por su parte, el 25 % lo califica como alto y el 21.7 % como bajo. Estas derivaciones muestran que la Red de Salud Aplao fomenta la mejora de los trabajadores en aspectos de conocimientos, habilidades y experiencia; además, la entidad fomenta a los administrativos a mejorar su carrera profesional, asigna recursos para su capacitación y la supervisión del desempeño.

**Tabla 11**

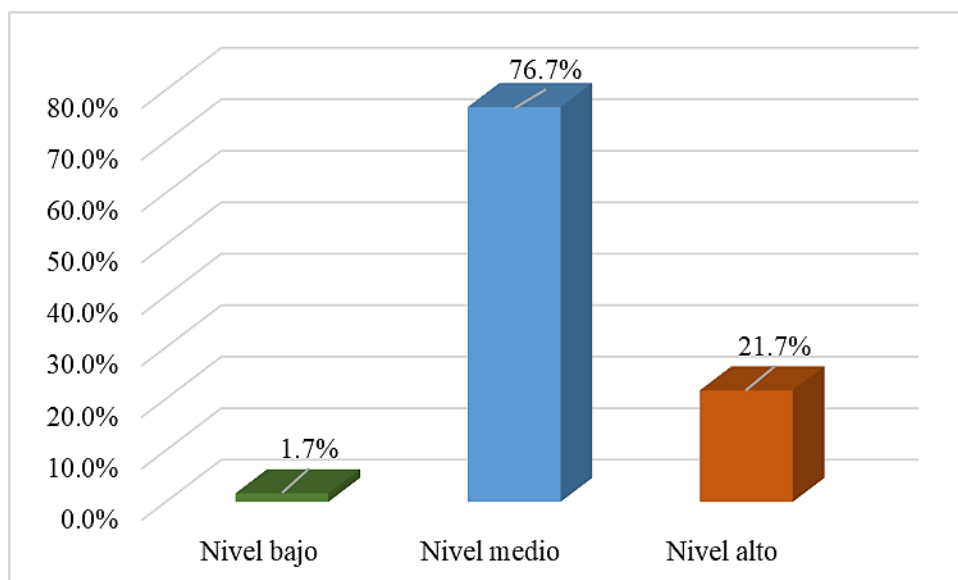
*Nivel de retención del talento*

Nivel	f	%
Bajo	1	1,7
Medio	46	76,7
Alto	13	21,7
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 5**

*Nivel de la retención del talento*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Respecto a la fase de retención, como se identificó en las representaciones, para el 76.7 % es percibido de nivel medio, mientras que el 21.7 % lo cataloga de grado alto y el 1.7 % lo identifica como bajo. Esto deja entrever que para los administrativos la entidad brinda atractivos beneficios económicos, como remuneración e incentivos, percibiéndolos como consistentes y competitivos. Además, la institución va generando oportunidades para que los trabajadores se involucren en actividades que les permite demostrar sus habilidades, evitando una sobrecarga y estrés laboral, sintiéndose los administrativos a gusto con sus trabajos.

### Descriptivos de la segunda variable

**Tabla 12**

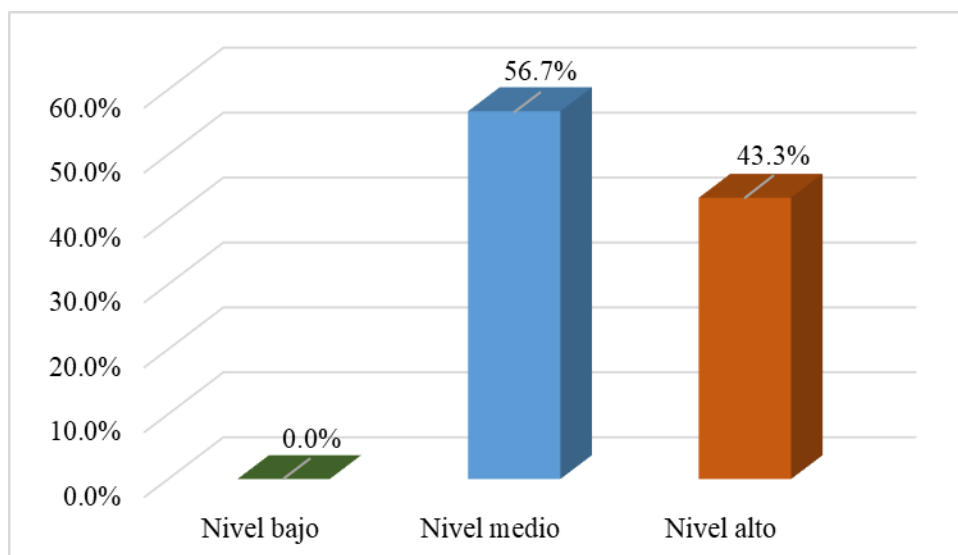
*Nivel del desempeño laboral*

Nivel	f	%
Bajo	0	0,0
Medio	34	56,7
Alto	26	43,3
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 6**

*Nivel del desempeño laboral*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Así como se vislumbra en la Tabla 12 y Figura 6, de acuerdo a las afirmaciones dadas, se percibe un desempeño de grado medio (56.7 %) en los administrativos de la Red de Salud Aplao y según el 43.3 % es de grado alto. Esto manifiesta que existe un adecuado desenvolvimiento dentro de la entidad, tanto en el desarrollo de sus funciones del puesto, así como en el desenvolvimiento que contribuye y apoya al entorno organizacional y el desempeño adaptativo dentro de la entidad.

**Tabla 13**

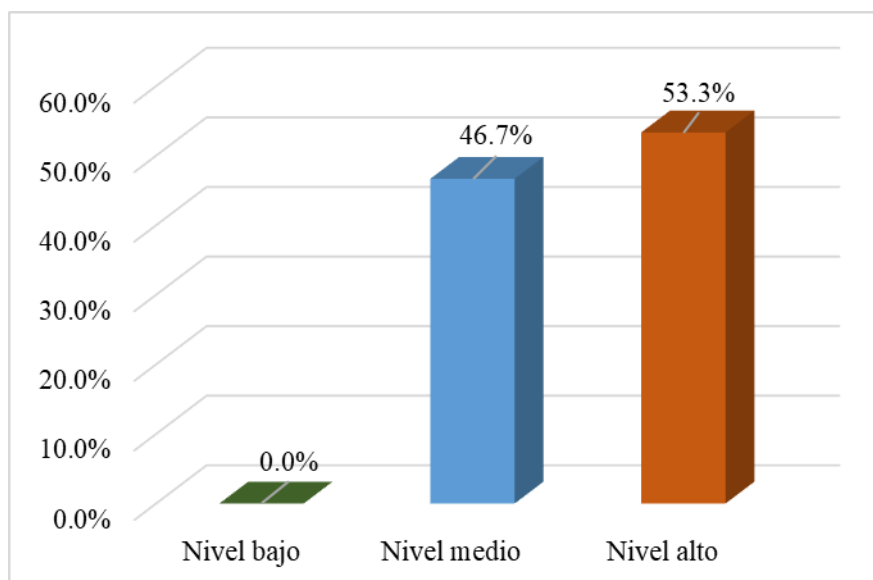
*Nivel del desempeño de la tarea*

Nivel	f	%
Bajo	0	0,0
Medio	28	46,7
Alto	32	53,3
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 7**

*Nivel del desempeño de la tarea*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Tal como se vislumbra en la Tabla 13 y Figura 7, se demostró un desempeño de tarea de grado alto (53.3 %) y de grado medio (46.7 %); es decir, los trabajadores desarrollan correctamente sus funciones en términos de cantidad y calidad, cumpliendo sus deberes y obligaciones, planificando y ejecutando sus tareas laborales con precisión y resolución de problemas.

**Tabla 14**

*Nivel del desempeño contextual*

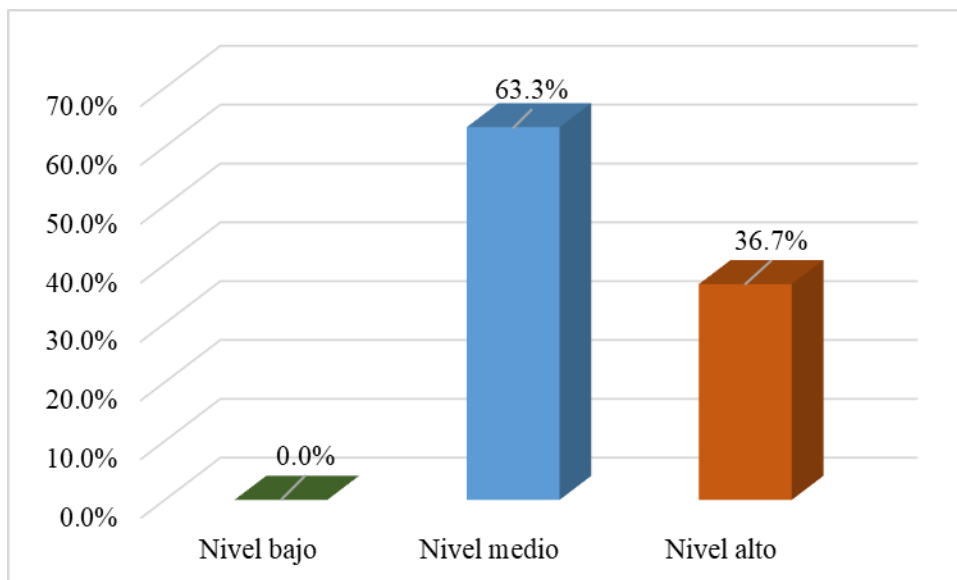
Nivel	f	%
Bajo	0	0,0
Medio	38	63,3
Alto	22	36,7
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 8**

*Nivel del desempeño contextual*





*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Según las representaciones, el 63.3 % de los analizados consideraron que su desenvolvimiento contextual dentro de la entidad fue de grado medio (63.3 %), seguido de grado alto (36.7 %). Esto demuestra que el personal desempeñó un comportamiento que favoreció el ambiente de trabajo y social dentro de la entidad; es decir, asumieron responsabilidades adicionales más allá de sus deberes del puesto, como tomaron iniciativa, fueron constantes y comprometidos en desarrollar eficientemente sus labores.

**Tabla 15**

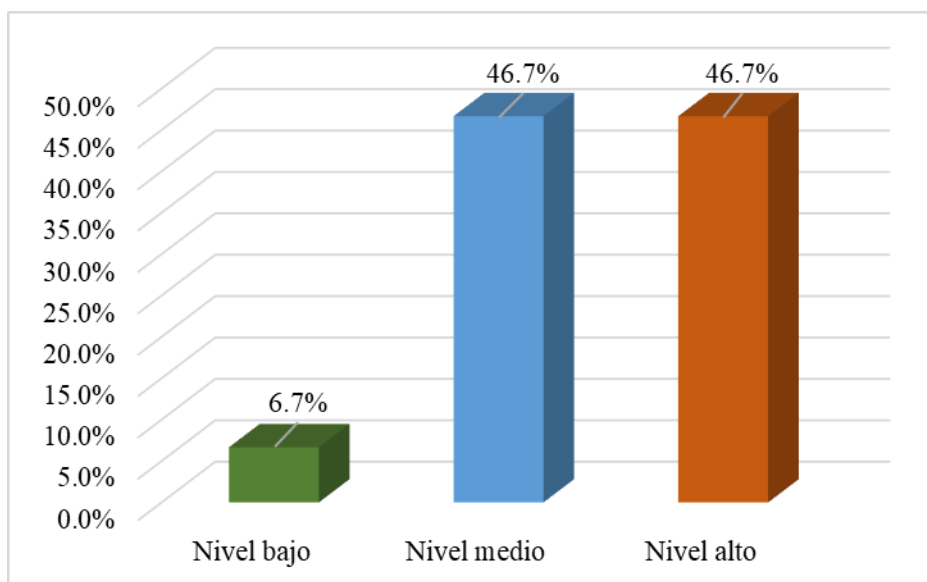
*Nivel del desempeño adaptativo*

Nivel	f	%
Bajo	4	6,7
Medio	28	46,7
Alto	28	46,7
Total	60	100,0

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

**Figura 9**

*Nivel del desempeño adaptativo*



*Nota.* Datos derivados del procesamiento en Excel

Así como se vislumbra en las representaciones expuestas, existe un nivel aceptable de desempeño adaptativo (93.3 %) en los administrativos de la Red de Salud Aplao en Arequipa. Esto evidencia que cada miembro de la entidad tiene la capacidad de adecuarse a los cambios en su trabajo o sistemas dentro de la organización; además de tener las destrezas de resolución creativa y análisis.

### 5.3. Contrastación de resultados

#### A. Normalidad de los datos

Esto se emplea en un principio para conocer la alineación que sigue la data, se aplicó la de Kolmogorov-Smirnov porque las unidades de estudio fueron superiores a 50 ( $n=60$ ). En donde se debe considerar lo siguiente:

- H0: Se tiene una ordenación normal de los datos. Correspondiendo administrar el coeficiente paramétrico de Pearson.
- H1: no se tiene una ordenación normal. Correspondiendo administrar el factor no paramétrico de Spearman.

- Criterio de consideración: el nivel de significación (p) debe exceder de 0.05 para admitir la conjetura nula (H0).

**Tabla 16***Distribución de los datos*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,106	60	,094
Atracción del talento	,118	60	,038
Desarrollo del talento	,146	60	,003
Retención del talento	,160	60	,001
Desempeño laboral	,112	60	,057

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en SPSS v.26

Como se vislumbra en las derivaciones, se obtuvo significancias desde 0.001 hasta 0.094, donde si al menos una significancia es menor a 0.05 se debe considerar a todos los datos como libres, no siguiendo una ordenación normal. De esta manera, correspondió aplicar el factor de conexión de Spearman para la demostración de las suposiciones enunciadas. Factor de comprobación que puede abarcar los siguientes valores de conexión:

**Tabla 17***Valores de Spearman*

Valor	Criterio
$r = 1.00$	Relación perfecta positiva y grande
0.9 a 0.99	Relación positiva muy alta
0.7 a 0.89	Relación positiva alta
0.4 a 0.69	Relación positiva moderada
0.2 a 0.39	Relación positiva baja
0.01 a 0.19	Relación positiva muy baja
0	Relación nula
$r = -1.00$	Correlación negativa perfecta y grande

*Nota.* Obtenido de Hernández y Mendoza (2018)

Además, para la demostración de las conjeturas se presta atención al nivel de significación ( $p$ ) alcanzado: Si el grado de significación es superior a 0.05, se admite la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la alterna ( $H_1$ ). Caso contrario (inferior a 0.05), se contradice la suposición nula admitiéndose la alterna, es decir, relación.

### ***B. Contratación de conjetura general***

$H_0$ : No existe una conexión positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

$H_1$ : Existe una conexión positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

**Tabla 18***Constatación de conjetura general*

			Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,886**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,886**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en SPSS v.26 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a las derivaciones en la Tabla 18, la significancia no superó el 0.05 ( $p=0.000$ ); por tal razón, se deniega la suposición nula ( $H_0$ ), siendo admitida la  $H_1$ . De este modo, se entiende que sí hay conexión positiva y significativa entre las variables; además, se alcanzó un índice igual a 0.886 de correlación, comprobándose que la conexión es positiva y de grado alto. Por lo cual, se deduce que el direccionamiento del capital humano dentro la Red de Salud Aplao tiene positiva y alta conexión directa con el desenvolvimiento laboral y profesional de los administrativos. De esta manera, llevar a cabo un adecuado proceso de atracción, desarrollo y retención del talento favorece y se asocia con la mejora del desenvolvimiento de los administrativos en sus funciones, contribuyendo a cumplir las metas institucionales.

### C. *Contrastación de primera conjetura específica*

H0: No existe una conexión positiva y significativa entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

H1: Existe una conexión positiva y significativa entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

**Tabla 19**

*Constatación de conjetura específica 1*

			Atracción del talento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Atracción del talento	Coefficiente de correlación	1,000	,889**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,889**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en SPSS v.26 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se entrevé en la Tabla 19, la significación fue inferior a 0.05 ( $p=0.000$ ) con lo cual se da por refutar la proposición nula (H0) admitiendo la H1; conjuntamente, se logró un factor de conexión de Spearman equivalente a 0.889. De esta manera, se verifica que se produce positiva y considerable conexión entre la atracción del talento y el desenvolvimiento de los administrativos, con un grado de asociación alto. Así, a mejores estrategias y procesos de atracción del personal, mejor será vislumbrado el esfuerzo y empeño de los servidores en la Red de Salud Aplao de Arequipa.

#### D. Contratación de segunda conjetura específica

H0: No existe una conexión positiva y significativa entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

H1: Existe una conexión positiva y significativa entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

**Tabla 20**

*Constatación de conjetura específica 2*

			Desarrollo del talento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo del talento	Coefficiente de correlación	1,000	,873**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en SPSS v.26 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se manifiesta en la Tabla 20, con un 0.000 de significancia y un 0.873 de correlación se da por rechazada la suposición H0 y aceptada la H1. Es entonces de este modo que sí se produce una conexión positiva y considerable entre las premisas, con un grado de asociación alto. De esta manera, un eficiente proceso de desarrollo del talento dentro de la entidad se asocia y permite que haya una mejor apreciación del desempeño de los administrativos.

### *E. Contratación de tercera conjetura específica*

H0: Existe una conexión positiva y significativa entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

H1: Existe una conexión positiva y significativa entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.

**Tabla 21**

*Constatación de conjetura específica 3*

			Retención del talento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Retención del talento	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

*Nota.* Datos derivados del procesamiento en SPSS v.26 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conforme a las derivaciones, la significación fue inferior al 0.05 ( $p=0.000$ ), por tal razón se admitió la conjetura H1, rechazando la H0, junto con un valor de correlación igual a 0.861. De esta manera, se manifiesta que concurre positiva conexión alta entre la fase de retención del talento y el desenvolvimiento de los administrativos. Evidenciándose que ejecutar apropiadas acciones para la retención y conservación del personal en la Red de Salud Aplao se asocia favoreciendo que hay una buena ejecución de las responsabilidades laborales.



#### 5.4. Discusión de resultados

En torno al interés general, sobre comprobar la conexión que sucede entre la gestión del talento humano y el desenvolvimiento laboral de los administrativos de la Red de Salud Aplao, Arequipa. Como se vislumbra en la Tabla 18, la significancia no llegó a sobrepasar el 0.05, fue igual a 0.000, por lo cual se refutó la conjetura nula ( $H_0$ ) y fue admitida la alterna ( $H_1$ ); es decir, sí concurre positiva y significativa conexión entre las variables, junto con un factor de correlación igual a 0.886. Así se pudo establecer que el manejo del personal humano tiene positiva conexión alta con el desenvolvimiento de los administrativos en la entidad; es decir, a mejores estrategias para la administración del personal talentoso, mejor será percibido el desenvolvimiento de los trabajadores. Estas afirmaciones fueron comparables con lo hallado por Cubas et al. (2022) que concluyeron como positiva la conexión entre la dirección del talento y el desenvolvimiento de los administrativos, igual a lo encontrado por Campos y Torres (2021) que identificaron directa conexión positiva y moderada ( $p=0.000$  y  $r=0.433$ ) entre las mismas variables de estudio. De la misma manera, fueron similares al estudio de David y Oviedo (2022) que, con un 0.000 de significación y un 0.932, demostraron positiva y alta conexión entre las premisas, símil a El Masri y Suliman (2019) que identificaron positiva y demostrativa relación entre la administración del personal talentoso y su desenvolvimiento, con una significancia inferior a 0.05 y un factor de conexión igual a 0.531; conjuntamente, semejante a las derivaciones de Sopiah et al. (2020) quienes encontraron positiva conexión de grado moderado ( $p=0.000$ ;  $r=0.678$ ) entre las variables en los trabajadores hospitalarios; comparable a Nurlina et al. (2020) que en su estudio reconocieron positivo y moderado dominio de la gerencia del personal en el desarrollo profesional de los trabajadores ( $r=0.675$ ), guardando semejanza con las derivaciones de Kaleem (2019) quien reconoció que la gestión del personal tiene nexo positivo y de grado moderado con el desenvolvimiento del trabajador ( $r=0.729$ ). En síntesis, con estas comparaciones se contempló la importancia de llevar un correcto proceso de

gestión del personal talentoso para que los trabajadores muestren un buen trabajo dentro de la entidad. Como señalan El Dahshan et al. (2018), esta gestión es primordial para el éxito de la organización, debido a que permite atraer y mantener a los empleados más talentosos y comprometidos, lo cual también mejora la eficiencia y productividad de la empresa.

En lo referente al primer objetivo particular, de identificar la asociación entre la atracción del personal con talento y el desenvolvimiento laboral en los administrativos de la Red de Salud Aplao, Arequipa; según la Tabla 19, se pudo reconocer un 0.000 de significación (inferior a 0.05), junto con un 0.889 de valor de Spearman. Esto permitió denegar la conjetura nula propuesta ( $H_0$ ), aseverando la alterna ( $H_1$ ). Es decir, existe una positiva conexión de grado alto entre el proceso de atracción del talento y el desenvolvimiento de los administrativos. Así, ejecutar una buen reclutamiento y selección de trabajadores contribuye a un buen desenvolvimiento del personal al obtener adecuados trabajadores que muestren un buen desarrollo de sus funciones. Dichas derivaciones fueron cotejadas y similares a lo hallado por Kaleem (2019) que en su estudio encontró positiva conexión media entre la adquisición de talento y el desenvolvimiento del trabajador ( $r=0.671$ ); asimismo, fue semejante al estudio de Valdez (2021) quienes concluyeron que el reclutamiento y selección se asocian positiva y moderadamente con el desenvolvimiento de los trabajadores ( $r=0.527$ ). También guardaron cierta semejanza a lo hallado por Robalino (2022) quien encontró que los trabajadores están de acuerdo con los procesos de reclutamiento (62.5 %), selección (43.75 %) e inducción (43.75 %) que se da en la empresa. De esta manera, si la Red de Salud Aplao ejecuta adecuadas acciones de atracción del talento, podrá contar con personal altamente eficiente, con un buen desempeño de sus responsabilidades en la entidad. Respecto a ello, Bibi (2019) menciona que esta etapa es importante para identificar qué trabajadores serán capaces de servir a la organización de manera eficaz y adecuada, talento que terminaría afectando a la organización y al rendimiento de los trabajadores.

Respecto al segundo objetivo concreto, de demostrar la conexión entre el desarrollo del talento y el desenvolvimiento laboral de los administrativos de la Red de Salud Aplao, Arequipa. Tal como se mostró en la Tabla 20, la significación fue de 0.000, menor al p valor de 0.05, dando por rechazada la suposición nula ( $H_0$ ) y afirmada la alterna ( $H_1$ ), al mismo tiempo de obtener un 0.873 de correlación. Así, entonces se estableció que concurre positiva y significativa conexión alta entre el desarrollo del personal y el desenvolvimiento de los administrativos; de modo que, mejores oportunidades de crecimiento profesional dentro de la entidad, se asocian con una mejora del desarrollo laboral de los administrativos en la entidad. Estas derivaciones se compararon y fueron similares a los de Kaleem (2019) que en su estudio concluyó como positiva la conexión entre el fomento del desarrollo de los talentos y su desenvolvimiento ( $r=0.738$ ). Así también, fue comparable con los hallazgos de Hidalgo (2021) quien pudo identificar que entre el desarrollo de personal y el desempeño laboral existe positiva relación, aunque baja ( $p=0.050$ ;  $\rho=0.225$ ); mientras tanto, Valdez (2021) encontró que la capacitación ( $r=0.558$ ), la formación ( $r=0.486$ ), la evaluación de desempeño ( $r=0.567$ ) y la motivación ( $r=0.543$ ) se asocian al desempeño de los trabajadores. Por su parte, Proaño y Sánchez (2023) identificaron que para la capacitación y el desarrollo se debe considerar la felicidad del trabajador y acciones formativas que ayuden a aplicar sus conocimientos y aprendizaje. Con estas comparaciones se reconoció la importancia de llevar a cabo un buen desarrollo de los trabajadores, donde puedan explotar sus habilidades y mejorar nuevas para su crecimiento profesional a fin de mejorar sus destrezas y desempeño en la entidad. En este mismo orden, El Dahshan et al. (2018) mencionan que esta fase incluye aspectos como la identificación objetiva de las necesidades de capacitación, el crecimiento profesional, la identificación de talentos con potencial, programas de aprendizaje, entre otros aspectos que permitan el crecimiento del trabajador; ya que, como señala Bibi (2019), esta etapa es el

cimiento para el éxito de la organización, siendo sustancial para que los trabajadores actualicen sus habilidades para complacer las necesidades del entorno cambiante.

Concerniente al tercer objetivo específico, de identificar la conexión entre la retención del talento y el desenvolvimiento laboral en los administrativos de la Red de Salud Aplao, Arequipa; de acuerdo a las derivaciones en la Tabla 21, la significación que se obtuvo fue inferior a 0.05 ( $p=0.000$ ) dando por rechazada la conjetura nula ( $H_0$ ) y recibida la alterna ( $H_1$ ), junto con un factor de conexión igual a 0.861. Con estos datos se identifica positiva y alta vinculación entre la retención del personal talentoso y el desenvolvimiento de los administrativos en sus puestos. Así, a mejores beneficios (intrínsecos y extrínsecos) y oportunidades para conservar a los trabajadores en su puesto, mejor será percibido su desempeño dentro de la entidad. Estas derivaciones fueron confrontadas y guardaron semejanza con lo encontrado por Kaleem (2019) quien coligió que la retención del capital humano talentoso y el desenvolvimiento del personal tienen un nexo positivo y de grado alto ( $r=0.726$ ). Así también, se cotejó con el estudio de Hidalgo (2021) que en su indagación pudo evidenciar que la retención del personal se vincula, aunque de grado bajo, con el desempeño laboral ( $p=0.037$ ;  $\rho=238$ ). De la misma manera, fue comparable con Mullo (2020) quien concluyó que el reconocimiento ( $r=0.330$ ), la motivación por logros ( $r=0.328$ ) y la autonomía laboral ( $r=0.328$ ) afectan el desenvolvimiento del personal. Así también, Robalino (2022) reconoció conformidad de los trabajadores con la remuneración (56.25 %), incentivos (50 %) y beneficios sociales (56.25 %) que perciben. En resumidas cuentas, se pudo destacar lo importante que es para el trabajador que haya buenos beneficios y oportunidades desafiantes en sus puestos para que esto se manifieste en un buen desarrollo de su trabajo, favoreciendo el logro de los propósitos institucionales. Es así que, como señalan Košir y Lakshminarayanan (2021), es importante contar con planes competitivos de compensación ;sin embargo, la empresa debe entender que los incentivos económicos constituyen solo un factor de éxito, ya

que no solo este factor es el que toman en cuenta los posibles trabajadores al momento de elegir un trabajo o los actuales cuando deciden seguir en su trabajo. Otras actividades que puede ofrecer son labores desafiantes, emocionantes y que puedan estimular más que las recompensas económicas, además de brindarles oportunidad de elegir las tareas que se asocien a su experiencia, estimulación, propósitos personales y profesionales.

## Conclusiones

Concerniente al propósito general de la indagación, se determinó una significancia inferior a 0.05 ( $p=0.000$ ) entre las variables, de este modo, se consintió la conjetura alterna (H1) refutando la H0 junto con un coeficiente de conexión igual a 0.886. De esta manera, se concluyó que la gerencia del capital humano en el establecimiento de Salud Aplao tiene positiva asociación directa y alta con el desenvolvimiento laboral y profesional de los administrativos. Es decir, llevar un adecuado manejo de la atracción, desarrollo y retención del talento se asocia y favorece en el mejor desenvolvimiento de los empleados en la entidad.

En lo que concierne al primer objetivo particular, se identificó una significancia igual a 0.000, inferior a 0.05, por lo cual se admitió positiva y estadística conexión entre la fase de atracción del talento y el desenvolvimiento de los administrativos en la Red de Salud Aplao, con una relación positiva de grado alto ( $r_s=0.889$ ). De esta manera, se coligió que ejecutar adecuadas estrategias de reclutamiento y selección favorece a que el desenvolvimiento del personal también mejore, contribuyendo al logro de los designios institucionales.

Tocante al segundo propósito específico planteado, se obtuvo un 0.000 de significancia con un 0.873 de conexión de Spearman; por lo tanto, se determinó positiva conexión directa y de grado alto entre el desarrollo del talento y el desenvolvimiento laboral de los administrativos en la Red de Salud Aplao, Arequipa. De esta forma, se comprobó que fomentar y ejecutar apropiadas acciones de promoción y progreso profesional en la entidad se asocia con un buen desenvolvimiento de los administrativos.

Del tercer objetivo particular, se pudo reconocer que la significancia fue inferior a 0.05 ( $p=0.000$ ), objetando la conjetura nula (H0) aceptando la H1, es así que se comprobó positiva y considerable conexión entre la retención del talento y el desenvolvimiento laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, asociación que fue positiva y de grado alto ( $r_s=0.861$ ). Concluyéndose que, a mejores acciones para la conservación del personal, mejor

será el desenvolvimiento de los administrativos en la entidad. Por lo tanto, es muy importante que la entidad pueda desarrollar acciones continuas a fin de mantener a los trabajadores en la organización evitando que haya salida de talentos por malas prácticas de gestión.

## Recomendaciones

Respecto al objetivo general del estudio, se sugiere a los directivos de la Red de Salud Aplao de Arequipa tener establecidos procedimientos adecuados para la atracción, desarrollo y retención del personal talentoso. Contando con planes organizados para reclutar y elegir al personal, su capacitación y retroalimentación, además, de establecer planes de beneficios para que se mantengan en la entidad.

Del primer propósito específico, se recomienda a los directivos y personal encargado del área de talento humano de la Red de Salud Aplao de Arequipa poder trabajar en conjunto para identificar las necesidades de personal, los lineamientos a considerar para el reclutamiento y la elección del personal, a fin de contratar al personal más capacitado e idóneo para los puestos.

Concerniente al segundo propósito específico, se sugiere a los dirigentes de la Red de Salud Aplao de Arequipa establecer estrategias para el desarrollo del personal talentoso; por ejemplo, identificar y fomentar capacitaciones en temas de relevancia o ejecutar programas de aprendizaje de nuevas habilidades y capacidades. Igualmente, se sugiere desarrollar evaluaciones del desempeño de manera periódica para reconocer las mejoras en el puesto o brindar retroalimentación.

Del tercer propósito particular, se sugiere a los directivos de la entidad evaluar los puestos y su escala remunerativa y beneficios económicos actuales con el propósito de cotejar que sean acorde al desempeño que realiza el personal; además, de evaluar el otorgamiento de prestaciones adicionales a su remuneración que compensen el esfuerzo realizado y motiven a los trabajadores en sus puestos. Asimismo, se sugiere revisar que todos los trabajadores laboren en buenas condiciones, proveyendo todos los recursos y medios necesarios para desempeñar un buen trabajo.



## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (3 ed., Vol. 1). Granica.
- Alnajem, A., & Al-sudani, M. (2024). The role of financial and non-financial incentives in influencing the improvement of the academic performance level of employees: An applied study in Baghdad's private colleges. *Heritage and Sustainable Development*, 6(1), 91-110. <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i1.393>
- Anastacio, C., García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, 2019. *Tzhoecoen*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Andia, W., & Herrera, R. (2019). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad provincial de Camana–Arequipa, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://bit.ly/4bwJuzx>
- Anlesinya, A., Amponsah, K., & Dartey, K. (2019). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda [Investigación sobre gestión del talento en África: hacia un modelo multinivel y una agenda de investigación]. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440-457. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-12-2018-0371>
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis. Guía para la elaboración*. <https://bit.ly/3vasLCu>
- Armijo, I., Aspillaga, C., Calderón, A., Bustos, C., Cortés, C., Fossa, P., Melipillan, R., Vivanco, A., & Sánchez, A. (2021). *Manual de Metodología de Investigación 2021*. Universidad del Desarrollo. <https://bit.ly/4dvxtfH>

- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: Empirical Study among Healthcare Employees [Consecuencias de las normas de gestión del capital en el rendimiento de los trabajadores: Un análisis práctico entre trabajadores sanitarios]. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: ESPE.
- Campos, L., & Torres, F. (2021). *Gestión del talento humano y el desenvolvimiento laboral del personal de enfermería de la UCI adultos del Hospital Dos de Mayo, 2019*. [Tesis de progrado, Universidad Nacional del Callao]. <https://bit.ly/4dBq0fh>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gerencia del talento humano en el desenvolvimiento laboral. Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2019a). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la teoría general de la administración* (10 ed.). McGRAW-HILL .
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Cubas, N., De La Cruz, R., Gonzales, L., Díaz, M., Polo, B., Cubas, J., & Gonzáles, E. (2022). Gestión del capital humano y el desempeño de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Amazonas. *Pakamuros*, 10(2), 56-68. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v10i2.286>

- Darwanti, D., & Mulyanto, E. (2021). *An Investigation on Job Performance*. Penerbit CV. Peña Persada. <https://osf.io/b3gpu/>
- David, K., & Oviedo, A. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño de los colaboradores del Fundo Don Quijote EIRL Vítor - Arequipa, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99905>
- Durán, S., & Parra, M. (2016). *Condiciones laborales y calidad de vida laboral: Un reto para la Gestión del Capital Humano en Venezuela*. Universidad Autónoma de Tlaxcala. <https://bit.ly/43QXtxQ>
- El Dahshan, M., Keshk, L., & Dorgham, L. (2018). Talent Management & Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals [La dirección del capital talentoso y su efecto en el rendimiento de la organización entre los enfermeros de los hospitales de Shebin El-Kom]. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123. <https://doi.org/10.15640/jns.v5n2a10>
- El Masri, N., & Suliman, A. (2019). Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions [Gestión del Talento, Reconocimiento y Desempeño de los Empleados en las Instituciones de Investigación]. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127 - 140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño del personal administrativo de la Zona Registral VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid*. [Tesis de posgrado, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10409>
- Fasabi, V. (2019). *Relación de Gerencia del talento humano y el desenvolvimiento laboral de los empleados de la empresa Tobiano EIRL, Arequipa 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. <https://bit.ly/3JL8wiF>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hidalgo, E. (2021). *Gerencia del talento humano y desenvolvimiento laboral del personal de la Dirección de Planeamiento Institucional PNP, San Isidro, 2020*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60237>
- Hong, K.-J. (2022). A Study on the Relationship between Job Characteristic Factors and Job Performance - Focusing on the Mediating Role of Empowerment [Un estudio sobre la relación entre los factores característicos del trabajo y el desempeño laboral]. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 13(7), 1-6. <https://doi.org/10.13106/jidb.2022.vol13.no7.1>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review [Estudio empírico acerca de la gerencia del talento y su impacto en el rendimiento de las organizaciones]. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64-71. <https://ssrn.com/abstract=3559991>
- Kaleem, M. (2019). Effect of Talent Management on Performance of Employee in Government Sector Institutions of the UAE [El efecto de la dirección del talento en el resultado de los trabajadores en organizaciones públicas de los EAU]. *Public Administration Research (PAR)*, 8(2), 8-23. <https://doi.org/10.5539/par.v8n2p8>
- Kaliannan, M., Dorasamy, M., Abraham, M., & Darmalinggam, D. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: Systematic literature review [El

- desarrollo inclusivo del talento como enfoque clave de gestión del talento: Revisión sistemática de la literatura]. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & Van der Beek, A. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators [Medición del desenvolvimiento laboral individual: identificación y elección de indicadores]. *Work*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Košir, S., & Lakshminarayanan, R. (2021). Some Aspects of the Relationship between Talent Management and Service Quality Components in Egyptian Law Firms [Ciertos factores del nexo entre la dirección del talento y los elementos de cualificación del servicio en los despachos de abogacía egipcios]. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 10, 177-193. <https://doi.org/10.53615/2232-5697.10.177-193>
- López, M., Vázquez, P., & Quiñoá, L. (2022). An approach to employees work performance through work environmental variables and leadership behaviours [Una acercamiento al desenvolvimiento laboral de los empleados mediante las dimensiones ambientales de trabajo y conductas de liderazgo]. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- McCalla, M. (11 de octubre de 2022). La gestión del talento humano requiere de nuevas competencias. 1. Panamá. <https://www.martesfinanciero.com/voz-calificada/la-gestion-del-talento-humano-requiere-de-nuevas-competencias/>
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100262](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262)

- Mensah, J. (2019). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective [Gestión del talento y resultados de los empleados: una perspectiva de cumplimiento del contrato psicológico]. *Public Organization Review*, 19, 325–344. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un municipio del Perú. *Gestionar*, 1(2), 21-29. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing [La función descuidada de la proactividad del talento: integración de la conducta proactiva en la Teoría de la Gestión del Talento]. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Mullo, E. (2020). *Módulo de gestión de talento humano establecido en la motivación del personal para optimizar el desenvolvimiento laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía*. [Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7395>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework [Dirección del talento y conservación de los empleados: Un contexto de investigación unificador]. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/153448431881215>
- Ngo, T. (2021). Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction: A Case Study in Vietnam [Impacto del capital psicológico en el rendimiento y la satisfacción laborales: Un estudio de caso en Vietnam]. *The Journal of Asian Finance, Economics & Business*, 8(5), 495-503. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>

- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 391-399. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.391>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa-Cualitativa y redacción de tesis* (5 ed.). Ediciones de la U. <https://bit.ly/43Y4ImA>
- Pagan, E., Guijarro, M., Ballester, J., & Sánchez, J. (2022). What's next in talent management? [¿Qué viene ahora en la gestión del talento?]. *Journal of Business Research*(141), 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
- Paye, E., & Mejia, C. (2022). Validez de constructo y confiabilidad de una escala de autopercepción de habilidades en investigación científica y estrategias de autoaprendizaje. *Revista Memoria Científica del Posgrado*, 3(1), 21-28. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1401884>
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Pearson Educación.
- Proaño, J., & Sánchez, J. (2023). *Estrategias de talento humano y el desempeño laboral en el GAD de Baños de Agua Santa*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://bit.ly/3UOzZGD>
- Quintanilla, D., & Velazco, C. (2021). *Gerencia del capital humano y desempeño de los trabajadores del área GGRH de Autodema, Arequipa 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://bit.ly/4a9n9ad>
- Quiroz, L. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral: Caso GAD municipal del Cantón 24 de mayo, periodo 2016-2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <https://bit.ly/3UvH39D>

- Robalino, L. (2022). *Gerencia del talento humano y desenvolvimiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, cantón La Libertad, 2021*. [Tesis de posgrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8156>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management* (14 ed.). Pearson Education.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la investigación*. Edicumbre. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Ronquillo, E. (2022). *Gestión del capital humano y su efecto en la productividad y desempeño de los trabajadores del Consejo de Protección de Derechos del Cantón La Troncal*. [Tesis de posgrado, Universidad Estatal de Milagro]. <https://bit.ly/3QFDqgh>
- Rostam, F. (2019). A Review of Talent Management as a Key in any Organizations [Una revisión de la gestión del talento como clave en cualquier organización]. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(3), 78-83. <https://doi.org/10.25215/0703.010>
- Ruiz, L. (2023). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de enfermeras del Hospital Militar Divisionario –Arequipa 2023*. [Tesis de posgrado, Universidad Newman]. <https://hdl.handle.net/20.500.12892/858>
- Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A., & Capnary, C. (2021). Impact of Employee Talent Management [Alcance de la gerencia del talento de los trabajadores]. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-200. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0133>
- Shahi, T., Farroksheresht, B., Aghajani, H., & Taghipourian, M. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique [Factores conductuales que afectan a la gestión del talento: Técnica de metasíntesis]. *Iranian Journal of*



*Management Studies (IJMS)*, 13(1), 117-137.

<https://doi.org/10.22059/IJMS.2019.283845.673684>

Siccha, E. (2019). *Gestión del talento humano y su conexión con el desempeño laboral de los colaboradores en la unidad de gestión educativa local de Chachapoyas – 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. <https://hdl.handle.net/20.500.14077/1852>

Sopiah, S., Kurniawan, D., Nora, E., & Narmaditya, B. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement [“¿Ejerce incidencia la gestión del personal en el desempeño de los trabajadores?: La función mediadora del compromiso laboral”]. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>

Southwick, D., Liu, Z., Baldwin, C., Quirk, A., Ungar, L., Tsay, C.-J., & Duckworth, A. (2023). The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104223>

Tlaiss, H. (2021). Exploring talent management in practice: an Arab country-specific empirical investigation [Exploración de la práctica de la dirección del talento: Un estudio empírico concreto de una nación árabe]. *Employee Relations*, 43(1), 63-81. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0411>

Tunio, F., Agha, A., Ullah, I., Nisar, A., & Salman, F. (2021). Factors Affecting Job Performance: A Case Study of Academic Staff in Pakistan [Determinantes que intervienen en el rendimiento laboral: Un caso práctico de los académicos en Pakistán]. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 473-483. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0473>

- Valdez, L. (2021). *Gestión de talento humano y desempeño laboral en la Asociación Centro Cristo Rey del Niño y Adolescente, Tacna - 2019*. [Tesis de posgrado, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2101>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://bit.ly/4barBa2>
- Vera, J., Castaño, R., & Torres, Y. (2018). *Fundamentos de metodología de la investigación científica*. Grupo Compás. <https://bit.ly/3Ty969y>
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos* (7 ed.). Mc Graw Hill Education.
- Westreicher, G. (2020). Expectativa. *Definición técnica*. <https://bit.ly/4b3OGLu>
- Zuhri, S., Irma, D., & Juhandi, N. (2022). Relationship of compensation and productivity in Indonesia [Relación de remuneración y productividad en Indonesia]. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(3), 12-18. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v2i3.162>

## Apéndices

### Apéndice 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA RED DE SALUD APLAO, AREQUIPA – 2023				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Qué conexión existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?	Determinar la conexión que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.	Existe una conexión directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.	<p><b>Variable 1:</b> <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción del talento</li> <li>• Desarrollo del talento</li> <li>• Retención del talento</li> </ul>	<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>TIPO:</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No Experimental</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PE1. ¿Qué conexión existe entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?</li> <li>• PE2. ¿Qué conexión existe entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?</li> <li>• PE3. ¿Qué conexión existe entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OE1. Determinar la conexión que existe entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> <li>• OE2. Determinar la conexión que existe entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> <li>• OE3. Determinar la conexión que existe entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HE1. Existe una conexión directa y significativa entre la atracción del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> <li>• HE2. Existe una conexión directa y significativa entre el desarrollo del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> <li>• HE3. Existe una conexión directa y significativa entre la retención del talento y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023.</li> </ul>	<p><b>Variable 2:</b> <b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño en la tarea</li> <li>• Desempeño contextual</li> <li>• Desempeño adaptativo.</li> </ul>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 60 trabajadores</p> <p><b>MÉTODO:</b> Método Científico. Hipotético-deductivo y aplicativo</p> <p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario</p>

## Apéndice 2. Instrumentos de investigación

### Encuesta sobre gestión del talento humano y desempeño laboral en la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023

**PRESENTACIÓN:** Estimado(a) servidor(a) mediante el presente documento me presento a usted para pedirle su apoyo para el desarrollo de la tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023”.

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. **Sexo:**  Hombre  Mujer

2. **Régimen laboral:**

276

1057

3. **Años en la entidad:**

De 1 a 3 años

De 4 a 6 años

De 7 a 9 años

De 10 a 12 años

Más de 13 años

#### CUESTIONARIO 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUCCIONES:** lea detenidamente el cuestionario y marque de acuerdo a su apreciación y criterio, según la siguiente escala de medición:

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

N.º	PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
<b>Atracción del talento</b>					
1.	La Red de Salud Aplao puede atraer y reclutar trabajadores [administrativos] a pesar de la oferta limitada de candidatos calificados y talentosos.				
2.	La entidad cuenta con un sistema para atraer y reclutar candidatos talentosos.				
3.	El proceso de reclutamiento en la entidad logra escoger al mejor talento				
4.	Los directivos de la entidad tienen las competencias para atraer y reclutar candidatos talentosos				
5.	La entidad identifica a sus trabajadores en términos de calificaciones y experiencia.				
6.	La reputación de la entidad atrae a candidatos talentosos.				
7.	El trabajo en la entidad es interesante y gratificante				
8.	Hay oportunidades de aprendizaje y desarrollo en la entidad.				
9.	Los talentos prefieren trabajar en la entidad donde hay oportunidades disponibles para progresar en su carrera.				
10.	Un grado razonable de seguridad contribuye a que la entidad sea un empleador de preferencia.				

N.º	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
<b>Atracción del talento</b>						
<b>Desarrollo de talento</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11.	La Red de Salud Aplao desarrolla un grupo de talentos que consta de una fuerza laboral capacitada, comprometida y con ganas de trabajar.					
12.	La entidad anima al personal administrativo talentoso a desarrollar su carrera profesional.					
13.	La entidad identifica a los administrativos con alto potencial y formula planes personales para desarrollarlos					
14.	La entidad cuenta con programas de aprendizaje y desarrollo para el progreso del talento.					
15.	La entidad asigna recursos (presupuesto) especiales para la capacitación y desarrollo de empleados talentosos.					
16.	La entidad identifica objetivamente las necesidades de formación.					
17.	La administración supervisa el desempeño de los trabajadores y los asesora para mejorar su rendimiento.					
18.	La entidad brinda la oportunidad de cambiar el trabajo del empleado para desarrollarse.					
19.	La entidad busca transferir la experiencia del personal altamente calificado al menos experimentado.					
20.	La entidad brinda retroalimentación honesta sobre el desempeño de los trabajadores.					
<b>Retención del talento</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21.	Las remuneraciones y beneficios en la entidad son competitivos.					
22.	Los sueldos y beneficios son justos y consistentes.					
23.	Los salarios y beneficios garantizan la lealtad de los trabajadores.					
24.	La entidad crea activamente oportunidades para que los trabajadores participen en tareas desafiantes.					
25.	El trabajo en la entidad coincide con las habilidades y destrezas de los trabajadores.					
26.	Las condiciones de trabajo en la entidad satisfacen la conciliación de la vida laboral y familiar.					
27.	La entidad evita que la carga de trabajo y el estrés laboral exceda la capacidad de los trabajadores.					
28.	Existen horarios de trabajo flexibles.					
29.	La entidad permite que el trabajador labore desde su casa.					
30.	Se siente satisfecho (a) con su trabajo en la entidad					
31.	Existe un compromiso entre los trabajadores y sus puestos de trabajo en la entidad.					

Nota. Cuestionario adaptado de El Dahshan et al. (2018).

## CUESTIONARIO 2. DESEMPEÑO LABORAL

**INSTRUCCIONES:** lea detenidamente el cuestionario y marque de acuerdo a su apreciación y criterio, según la siguiente escala de medición:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Rara vez	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre

N.º	PREGUNTAS DE DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
<b>Desempeño de tarea</b>						
<i>En los últimos 3 meses:</i>						
1.	Pudo planificar su trabajo de modo que lo terminó a tiempo					
2.	Tuvo en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr					
3.	Pudo distinguir las cuestiones principales de las secundarias en el trabajo.					
4.	Pudo realizar bien su trabajo con tiempo y esfuerzos mínimos.					
5.	Planificó su trabajo para que fuera hecho de manera óptima					
6.	Trabajó para conseguir el resultado final de su trabajo					
<b>Desempeño contextual</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>En los últimos 3 meses:</i>						
7.	Pudo cumplir con sus responsabilidades en el trabajo.					
8.	La colaboración con otros fue buena.					
9.	Entendía bien a los demás cuando me decían algo					
10.	La comunicación con los demás condujo al resultado deseado.					
11.	Se le ocurrieron ideas creativas en el trabajo.					
12.	Tomó iniciativa cuando había un problema que resolver u organizar algo.					
13.	Usted mismo empezó nuevas tareas, cuando las anteriores las terminaba.					
14.	Pedía ayuda cuando era necesario.					
15.	Estaba abierto a las críticas sobre su trabajo.					
16.	Trató de aprender de los comentarios que recibía de otros sobre su trabajo.					
17.	Asumió tareas desafiantes, cuando estaba disponible.					
18.	Tuvo en cuenta los deseos de los clientes/paciente en su trabajo					
<b>Desempeño adaptativo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>En los últimos 3 meses:</i>						
19.	Ha trabajado por mantener sus conocimientos y habilidades actualizados.					
20.	Ha demostrado flexibilidad					
21.	Ha sido capaz de enfrentarse bien a las dificultades, situaciones y contratiempos en el trabajo.					
22.	Se ha recuperado rápidamente después de dificultades, infortunios o circunstancias difíciles en el trabajo.					
23.	Ha ideado soluciones creativas para los nuevos problemas					
24.	Pudo enfrentarse bien a la incertidumbre y a situaciones imprevistas en el trabajo.					
25.	Se adaptó fácilmente a los cambios en su trabajo.					

*Nota.* Cuestionario tomado de Koopmans et al. (2014)

### Apéndice 3. Ficha de validación de expertos



#### Ficha de Validación por Criterio de Experto

#### 1. Datos Generales

1.1. Apellidos y nombres del Experto:

.....

1.2. Grado académico / mención:

.....

1.3. N.º DNI / Teléfono y/o celular:

.....

1.4. Cargo e institución donde labora:

.....

1.5. Autor(es) del instrumento :

.....

1.6. Lugar y fecha :

.....

#### 2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			
4. Organización	Presentación ordenada.			
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			
Cuento total de marcas		A	B	C

Coefficiente de validez  $= \frac{1x A + 3x B + 5x C}{50} = \dots\dots\dots$

**3. Opinión de aplicabilidad**

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input type="checkbox"/>

**4. Recomendaciones**

.....  
.....

.....  
Firma del Experto  
DNI. N.º .....





Universidad  
Continental

### CARTA DIRIGIDA AL EXPERTO

Arequipa, .....

Señor(a)

.....

Reciba usted un cordial saludo y a su vez, indicar que el motivo de la presente es solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en la tesis denominada: “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red De Salud Aplao, Arequipa – 2023”.

Su valioso apoyo consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, opción de respuesta y la redacción de las mismas. Para lo cual se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Matriz de operacionalización de variables
- c) Instrumento(s) de recolección de datos
- d) Fichas de validación

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, me despido de Usted sin otro particular.

Atentamente,

---

TICLLA LAYME, REYNALDO

Tesista

## Apéndice 4. Carta de consentimiento académico



“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

### CARTA DE CONSENTIMIENTO ACADEMICO

Aplao, 16 de agosto del 2023

**Estimado**

**Bach. Reynaldo Ticlla Layme**

Nos complace extenderle un cordial saludo, en ocasión de brindarle el consentimiento académico solicitado para la realización del proyecto de investigación sobre el tema relacionado a la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Red de Salud Aplao – Arequipa 2023.

Así mismo contara Ud. con todas las facilidades para la recolección de datos que le permita desarrollar su proyecto de investigación del tema antes mencionado.

Seguros que el estudio realizado contribuirá e impactará en la organización positivamente, contamos que una vez terminado su proceso de titulación, tenga a bien compartir con la entidad los resultados, conclusiones y recomendaciones respectivas.

Atentamente



GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD  
RED DE SALUD COU

MED. GUIDO FERRER CAHUANA HUALPA  
DIRECTOR EJECUTIVO  
C.M.P. 27051

## Apéndice 5. Validación de expertos

Validador 1:



Universidad  
Continental

### Ficha de Validación por Criterio de Experto

#### 1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Roger Manuel Vargas Rodriguez
- 1.2. Grado académico / mención : Magister en Docencia universitaria
- 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 17840258 - 902972231
- 1.4. Cargo e institución donde labora: CECES SAC
- 1.5. Autor(es) del instrumento :
- 1.6. Lugar y fecha :

#### 2. Aspectos de la Evaluación

##### 1.- GESTION DEL TALENTO HUMANO

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		✓	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓
4. Organización	Presentación ordenada.			✓
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			✓
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			✓
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			✓
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			✓
<b>Conteo total de marcas</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
		1	9	9

Coefficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \dots\dots\dots$

#### 3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

#### 4. Recomendaciones

1. En la dimensión Desarrollo del talento, ítem 12, en lugar de decir” ... a los trabajadores (administrativos) talentosos...”, sugeriría decir:” ... al personal administrativo talentoso”
2. En la dimensión retención del talento, ítem 27, en lugar de decir” ...carga de trabajo y el estrés laboral más allá de la capacidad de los trabajadores”, sugeriría decir” ...carga de trabajo y el estrés laboral excede la capacidad de los trabajadores
3. En cuanto a la opinión de aplicabilidad marcaría la categoría “Valido, aplicar”

## 2. CUESTIONARIO 2 DESEMPEÑO LABORAL

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			✓
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓
4. Organización	Presentación ordenada.			✓
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			✓
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			✓
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			✓
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			✓
<b>Conteo total de marcas</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
				10

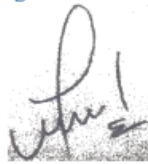
Coefficiente de validez =  $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \text{-----}$

### 5. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

### 6. Recomendaciones

1. EL CUESTIONARIO 2 desempeño labora es pertinente, En cuanto a la opinión de aplicabilidad marcaria la categoría “Valido, aplicar”



Firma del Experto  
DNI. N° 17840258

*Nota.* Las observaciones dadas por el validador fueron levantas.

Validador 2:



Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

1.1. Apellidos y nombres del Experto:

Sosa Rojas Sandra Maribel

1.2. Grado académico / mención:

Lic. Administración de Empresas / Magister en educación : Mención en Investigación pedagógica

1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular:

73981038

1.4. Cargo e institución donde labora: Universidad César Vallejo.

1.5. Cuestionario de desempeño laboral individual Autor(es) del instrumento :

Cuestionario de Gestión del talento humano (El Dahshan et al., 2018)

1.6. Lugar y fecha :

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Cuento total de marcas		A	B	C
		0	0	10

Coefficiente de validez  $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{n}$  =  $\frac{1}{10}$

**3. Opinión de aplicabilidad**

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

**4. Recomendaciones**

*El sistema es apto para su aplicación*



Mgtr. Sandra Maribel Soza Hoyos  
CLAD Nº 43987

Firma del Experto

DNI N.º *73987038*

Ficha de Validación por Criterio de Experto

5. Datos Generales

5.1. Apellidos y nombres del Experto:

Sosa Hoyos, Sandra Maribel

5.2. Grado académico / mención:

Lic. Administración de Empresas / Magister en Educación - Mención en Investigación Pedagógica

5.3. N° DNI / Teléfono y/o celular:

73981038

5.4. Cargo e institución donde labora:

Universidad César Vallejo

5.5. Autor(es) del instrumento :

Cuestionario de desempeño laboral individual (Koopmans et al. (2013))

5.6. Lugar y fecha :

6. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Buena
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Cuento total de marcas		A	B	C
		0	0	10

Coefficiente de validez  $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{1}{50}$

**7. Opinión de aplicabilidad**

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

**8. Recomendaciones**

*El instrumento es apto para su aplicación*



Mgtr. Sandra Mariel Sosa Hoyos  
CLAD Nº 43562

Firma del Experto

DNI N.º 73781038

Validador 3:



**Ficha de Validación por Criterio de Experto**
**1. Datos Generales**

1.1. Apellidos y nombres del Experto:

Sally Zolansh Oblitas Pinedo

1.2. Grado académico / mención:

Master of Business Administration

1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular:

46790688 / 999477909

1.4. Cargo e institución donde labora:

Independiente: Brindando servicio de actividades de la administración pública y privada en general

1.5. Cuestionario de desempeño laboral individual Autor(es) del instrumento :

Cuestionario de Gestión del talento humano (El Dahshan et al., 2018)

1.6. Lugar y fecha:

Arequipa, 26 de agosto de 2023

**2. Aspectos de la Evaluación**

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Buena
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			x
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			x
4. Organización	Presentación ordenada.			x
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			x
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			x
7. Consistencia	Previene conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			x
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			x
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			x
Cantos total de marcas		A	B	C
				50

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 1$$

### 3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

### 4. Recomendaciones

Es aplicable



ESSE LT. Sols, Zonas, Ollas, Arcos  
GLAQ N° 20001  
CEL.: 996477029

Firma del Experto

DNI. N.º 46790688

**Ficha de Validación por Criterio de Experto**

---

**5. Datos Generales**

Apellidos y nombres del Experto:

Sally Zolansh Oblitas Pinedo

5.1. Grado académico / mención:

Master of Business Administration

5.2. N° DNI / Teléfono y/o celular:

46790688 / 999477909

5.3. Cargo e institución donde labora:

Independiente: Brindando servicio de actividades de la administración pública y privada en general

5.4. Autor(es) del instrumento:

Cuestionario de desempeño laboral individual (Koopmans et al. (2013)

5.5. Lugar y fecha:

Arequipa, 26 de agosto de 2023.

**6. Aspectos de la Evaluación**

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	2	3
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			x
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			x
4. Organización	Presentación ordenada.			x
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			x
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			x
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			x
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			x
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			x
Cantos total de marcas		A	B	C
				50

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C}{50} = 1$$

### 7. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

### 8. Recomendaciones

Es aplicable

  
CASA LTA S.A. Sede Corporativa - Distrito Pisco  
C/AD N° 3900  
CEL: 989477520

Firma del Experto

DNI. N.º 46790688

