

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA – 2022**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**KENIA MIKEISY SILVA ABANTO**

Asesora:

**Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**

Cajamarca, Perú

2025




**Universidad  
Nacional de  
Cajamarca**  
"Norte de la Universidad Peruana"



**CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Kenia Mikeisy Silva Abanto  
DNI: 70495334  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,  
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:  
Administración y Gerencia Pública
2. Asesora: Mtro. Roxana Mestanza Cacho
3. Grado académico o título profesional  
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad  
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los  
colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022
6. Fecha de evaluación: **28/09/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **17%**
9. Código Documento: **3117:504418659**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O  
DESAPROBADO

Fecha Emisión: **27/11/2025**

<small>Firma y/o Sello Emisor Constancia</small>
 <hr style="width: 100%;"/> <small>Mtro Roxana Elizabeth Mestanza Cacho DNI: 41515642</small>

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**KENIA MIKEISY SILVA ABANTO**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 1881-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 9:05 am horas del día 25 de abril de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por, *el Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES*, *el Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ*, *el Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ*, y en calidad de Asesora *la Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA-2022"**; presentada por el **Bachiller En Ciencias Económicas KENIA MIKEISY SILVA ABANTO**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar.....con la calificación de 16 (Dieciséis) Buena.....la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller En Ciencias Económicas KENIA MIKEISY SILVA ABANTO**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las ..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto,

  
.....  
**Mtro. Roxana Mestanza Cacho**  
Asesora

  
.....  
**Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez**  
Jurado Evaluador

**A:**

A mis queridos padres, Jorge y Jovita, cuyo amor y dedicación han sido faros de guía en mi vida. Su apoyo inquebrantable y sus valores han forjado el camino hacia este momento y a mi hijo Matheus quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme

*Kenia Mikeisy.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ser divino, por darme la vida, por acompañarme en cada amanecer y brindarme fortaleza en los momentos difíciles; por iluminar mi camino, darme sabiduría para tomar decisiones y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida. A mis padres, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr todo lo que anhelo.

A mis hermanos, por el apoyo que me han brindado desde que inicié mis estudios en este importante grado, por alentarme y no dejarme caer a lo largo de este camino educativo.

A mi alma máter y docentes por todo el conocimiento recibido durante este tiempo, así como a mi asesora, MBA. Roxana Mestanza Cacho, por su valioso apoyo y orientación en la elaboración de este informe de investigación.

Es la combinación entre el talento razonable y la capacidad de perseverar ante el fracaso lo  
que nos conduce al éxito.

Daniel Goleman

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
CAPITULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Contextualización .....	1
1.1.2. Descripción del problema .....	2
1.1.3. Formulación del problema .....	3
1.2. Justificación .....	3
1.2.1. Justificación científica .....	3
1.2.2. Justificación técnica-práctica .....	4
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	4
1.3. Delimitación de la investigación .....	4
1.3.1. Delimitación geográfica .....	4
1.3.2. Delimitación temporal .....	4
1.3.3. Delimitación social .....	5
1.3.4. Delimitación conceptual .....	5
1.4. Limitaciones .....	5
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. General .....	5
1.5.2. Específicos .....	5



CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.2. Marco legal .....	15
2.3. Bases teóricas .....	16
2.4. Marco conceptual .....	19
2.5. Definición de términos básicos. ....	29
CAPÍTULO III.....	32
PLANEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	32
3.1. Hipótesis .....	32
3.1.1. <i>Hipótesis general</i> .....	32
3.1.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	32
3.2. Variables .....	32
3.3. Operacionalización .....	32
CAPÍTULO IV .....	34
MARCO METODOLÓGICO .....	34
4.1. Ubicación geográfica.....	34
4.2. Diseño de la investigación .....	34
4.3. Métodos de investigación .....	36
4.3.1. <i>Método hipotético – deductivo</i> .....	36
4.3.2. <i>Método deductivo</i> .....	36
4.3.3. <i>Método inductivo</i> .....	36
4.3.4. <i>Método analítico</i> .....	37
4.3.5. <i>Método sintético</i> .....	37
4.4. Población y muestra .....	37
4.4.1. <i>Población</i> .....	37
4.4.2. <i>Muestra</i> .....	38

4.4.3. Unidad de análisis.....	38
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	39
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	40
4.8. Matriz de consistencia metodológica .....	42
CAPÍTULO V.....	44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	44
5.1. Presentación de resultados .....	44
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	56
5.3. Contrastación de hipótesis .....	59
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIAS.....	69
APÉNDICES Y ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de variable</i> .....	33
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz de consistencia</i> .....	42
<b>Tabla 3</b> <i>Prueba de normalidad</i> .....	60
<b>Tabla 4</b> <i>Relación de la gestión de recursos humanos y desempeño laboral</i> .....	60
<b>Tabla 5</b> <i>Relación de la administración y desempeño laboral</i> .....	61
<b>Tabla 6</b> <i>Relación de la gestión y desempeño laboral</i> .....	62
<b>Tabla 7</b> <i>Relación del desarrollo y desempeño laboral</i> .....	63
<b>Tabla 8</b> <i>Relación de estrategias de recursos humanos y desempeño laboral</i> .....	64
<b>Tabla 9</b> <i>Fiabilidad del instrumento gestión de recursos humanos</i> .....	85
<b>Tabla 10</b> <i>Fiabilidad del instrumento desempeño laboral</i> .....	85
<b>Tabla 11</b> <i>Prueba de normalidad</i> .....	98
<b>Tabla 12</b> <i>Gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	100
<b>Tabla 13</b> <i>Administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de</i> <i>Cajabamba</i> .....	100
<b>Tabla 14</b> <i>Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	100
<b>Tabla 15</b> <i>Desarrollo del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	101
<b>Tabla 16</b> <i>Estrategias de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de</i> <i>Cajabamba</i> .....	101
<b>Tabla 17</b> <i>Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	101
<b>Tabla 18</b> <i>Asistencia y puntualidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> ...	102
<b>Tabla 19</b> <i>Trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	102
<b>Tabla 20</b> <i>Productividad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	102

<b>Tabla 21</b>	<i>Respeto y responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.</i>	103
<b>Tabla 22</b>	<i>Calidad de trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba .....</i>	103
<b>Tabla 23</b>	<i>Trabajo bajo presión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.....</i>	103
<b>Tabla 24</b>	<i>Correlación de rangos .....</i>	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Mapa de la provincia de Cajabamba</i> .....	34
<b>Figura 2</b> <i>Diseño de investigación</i> .....	36
<b>Figura 3</b> <i>Gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>Administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	45
<b>Figura 5</b> <i>Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	46
<b>Figura 6</b> <i>Desarrollo del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	47
<b>Figura 7</b> <i>Estrategias de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	47
<b>Figura 8</b> <i>Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	49
<b>Figura 9</b> <i>Asistencia y puntualidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	50
<b>Figura 10</b> <i>Trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	51
<b>Figura 11</b> <i>Productividad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	52
<b>Figura 12</b> <i>Respeto y responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .	53
<b>Figura 13</b> <i>Calidad de trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	54
<b>Figura 14</b> <i>Trabajo bajo presión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba</i> .....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>COVID:</b>	Coronavirus Disease (Enfermedad por Coronavirus).
<b>ONPE:</b>	Oficina Nacional de Procesos Electorales.
<b>CAP:</b>	Cuadro para Asignación de Personal.
<b>ROF:</b>	Reglamento de Organización y Funciones.
<b>MOF:</b>	Manual de Organización y Funciones.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administración científica:** enfoque de gestión de Taylor (1911) basado en la planificación sistemática y la eficiencia en el trabajo.

**CAP:** Cuadro para Asignación de Personal que define la cantidad de puestos de trabajo en una entidad pública.

**Capacitación:** proceso educativo para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

**Capital humano:** conjunto de habilidades y destrezas adquiridas por las personas que aportan valor a los procesos productivos.

**Calidad de trabajo:** Capacidad de realizar tareas con eficiencia, precisión y orientación a la mejora continua.

**Desempeño laboral:** grado en que un trabajador cumple eficaz y eficientemente con las funciones asignadas en su puesto.

**Evaluación de desempeño:** medición sistemática y periódica del rendimiento de un empleado respecto a sus objetivos y competencias.

**Estrategias de recursos humanos:** Políticas y prácticas alineadas a la visión estratégica de la organización para potenciar el talento humano.

**Productividad:** Relación entre bienes o servicios producidos y los recursos empleados para generarlos.

**MOF:** Manual de Organización y Funciones que detalla funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de cada puesto.

**Respeto y responsabilidad:** conductas esenciales para la convivencia laboral y el cumplimiento de funciones con compromiso.

**ROF:** Reglamento de Organización y Funciones que establece la estructura orgánica y funciones generales de una institución.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en 2022. Se empleó una metodología cuantitativa, de tipo aplicada, con alcance correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 230 colaboradores administrativos y la muestra, seleccionada mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, estuvo integrada por 144 trabajadores. La información se recopiló mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario validado por expertos. Los resultados mostraron que la gestión de recursos humanos fue percibida en un nivel medio por el 100 % de los encuestados, mientras que el desempeño laboral también se ubicó en nivel medio según el 100 % de los participantes. En relación con las dimensiones de la gestión de recursos humanos, la administración, la gestión, el desarrollo y las estrategias presentaron relaciones directas y significativas con el desempeño laboral, con valores de Rho de Spearman de  $r = 0.241$  ( $p = 0.003$ ),  $0.226$  ( $p = 0.005$ ),  $0.250$  ( $p = 0.002$ ) y  $0.259$  ( $p = 0.001$ ), respectivamente. Se concluyó que la gestión de recursos humanos tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral ( $Rho = 0.270$ ,  $p = 0.001$ ), siendo la dimensión estrategias la que presentó la relación más alta.

**Palabras claves.** Gestión de recursos humanos, desempeño laboral, administración, estrategias de recursos humanos.



## ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between human resource management and job performance among employees of the Provincial Municipality of Cajabamba in 2022. A quantitative methodology was applied, classified as applied research, with a correlational scope and a non-experimental design. The population consisted of 230 administrative employees, and the sample, selected through simple random probabilistic sampling, included 144 workers. Data were collected through a survey technique, using a questionnaire validated by experts as the instrument. The results showed that human resource management was perceived at a medium level by 100% of respondents, while job performance was also rated at a medium level by 100% of participants. Regarding the dimensions of human resource management, administration, management, development, and strategies presented direct and significant relationships with job performance, with Spearman's Rho values of  $r = 0.241$  ( $p = 0.003$ ),  $0.226$  ( $p = 0.005$ ),  $0.250$  ( $p = 0.002$ ), and  $0.259$  ( $p = 0.001$ ), respectively. It was concluded that human resource management has a direct and significant relationship with job performance ( $Rho = 0.270$ ,  $p = 0.001$ ), with the strategies dimension showing the strongest relationship.

**Keywords.** Human resource management, job performance, administration, human resource strategies.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### ***1.1.1. Contextualización***

El mundo atraviesa un proceso de transformación constante, impulsado por la globalización y acentuado por la pandemia de la COVID-19, la cual generó desafíos de gran magnitud que requieren respuestas ágiles y estrategias adaptativas. Estos cambios, difíciles de prever en cuanto a su impacto futuro, afectan de manera directa a las organizaciones, que se ven obligadas a innovar y ajustar sus estructuras para responder a nuevas demandas. Las transformaciones abarcan aspectos económicos, tecnológicos, políticos, sociales y, especialmente, del capital humano, el cual constituye un recurso fundamental para promover, enfrentar y gestionar de manera efectiva dichos cambios, asegurando la sostenibilidad y competitividad organizacional (Nicolai, 2021).

Una gestión inadecuada del área de recursos humanos y del personal en general puede llevar al fracaso a diversas instituciones, tanto públicas como privadas. Este riesgo está directamente relacionado con la capacidad del personal responsable para desempeñarse plenamente en el ámbito asignado ( Damnjanovic et al., 2023). Por ello, una gestión eficaz del capital humano se vuelve esencial para garantizar el éxito organizacional, ya que impacta directamente en la productividad, el compromiso del personal y la alineación estratégica con los objetivos de la institución (Majka, 2024).

Iturralde et al. (2020) afirma que, en la actualidad, la alta gestión de las organizaciones considera al recurso humano como un pilar fundamental en el éxito y desarrollo de éstas, puesto que facilita la adopción de una perspectiva competitiva en un entorno dinámico e incierto. Esta idea subraya que una gestión estratégica y consciente del capital humano no solo aporta valor

organizativo inmediato, sino que también endurece su capacidad competitiva y adaptación frente a escenarios cambiantes.

A nivel nacional, entidades públicas como la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), la Municipalidad Distrital de Ancohuallo en Apurímac y el Hospital Central de la Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz han enfrentado en los últimos años serios retos en la gestión del recurso humano. Entre los problemas detectados están la pérdida de talento humano, la dificultad para reclutar personal calificado, procesos de inducción ineficaces, la limitada adaptación de los colaboradores a diferentes contextos, y la obsolescencia de instrumentos de gestión como el CAP Provisional, el ROF y el MOF (Adecco Perú, 2021). Estas carencias afectan negativamente los resultados institucionales, lo que hace indispensable reforzar las prácticas en dichas áreas. La solución radica en una articulación efectiva entre el personal de recursos humanos, las demás unidades funcionales y los objetivos estratégicos institucionales (Salazar, 2025).

### ***1.1.2. Descripción del problema***

La Municipalidad Provincial de Cajabamba ha presentado, en los últimos años, un incumplimiento recurrente de las metas establecidas por diversas áreas y oficinas. Este problema parece estar relacionado con deficiencias en la gestión de recursos humanos y en el liderazgo ejercido por los responsables de cada área. Los trabajadores han manifestado, de manera constante, su descontento debido a la falta de incentivos como capacitaciones, oportunidades reales de ascenso basadas en meritocracia, reconocimiento de horas extras y una limitada disposición de los jefes y empleados con mayor experiencia para compartir sus conocimientos. Esta situación ha generado un clima laboral desfavorable, caracterizado por la desmotivación, la pérdida de identificación con la institución y el aumento de tardanzas, inasistencias y dificultades en la cohesión entre superiores y subordinados.

En este contexto, resulta fundamental analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral dentro de la municipalidad. Comprender cómo las prácticas actuales de administración de personal inciden en la motivación y productividad de los trabajadores permitirá identificar áreas de mejora y proponer estrategias orientadas a optimizar el clima organizacional, fortalecer el compromiso institucional y, en consecuencia, elevar los niveles de cumplimiento de metas y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

### ***1.1.3. Formulación del problema***

#### **1.1.3.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?

#### **1.1.3.2. Preguntas específicas**

a. ¿Cuál es la relación entre la administración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?

b. ¿Cuál es la relación entre la gestión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?

c. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?

d. ¿Cuál es la relación entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?

## **1.2. Justificación**

### ***1.2.1. Justificación científica***

La investigación tomó como referencia teorías de gestión de recursos humanos y de desempeño laboral que, al integrarse, permitieron abordar un problema específico y proponer estrategias aplicables para su solución. Los resultados obtenidos se sustentaron en fundamentos teóricos sólidos, como la teoría de la administración científica, la de relaciones humanas, de

los dos factores de Herzberg y el modelo teórico de Campbell. De este modo, los hallazgos contribuyeron a ampliar el conocimiento sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores en una entidad.

### ***1.2.2. Justificación técnica-práctica***

La investigación se justificó porque permitió otorgar recomendaciones de solución que contribuyeron a mejorar la gestión de recursos humanos dentro de la municipalidad y, en consecuencia, el desempeño laboral de sus colaboradores. Esto permitirá elevar la calidad en la ejecución de sus funciones y generar beneficios tanto para los trabajadores como para la propia entidad municipal.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

La investigación contribuyó a conocer y comprender si la gestión de recursos humanos se correlaciona con el desempeño laboral y de qué manera se produjo dicho aspecto. A partir de los resultados obtenidos, la municipalidad pudo tomar las acciones correspondientes según fuera favorable o no, lo que ayudó a garantizar el bienestar de los trabajadores y su contribuir al crecimiento de un clima organizacional armónico dentro de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Además, el estudio me permitió obtener el grado de Maestro en Ciencias con mención en Administración y Gerencia Pública.

## **1.3. Delimitación de la investigación**

### ***1.3.1. Delimitación geográfica***

La investigación se desarrolló en la ciudad y provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, en el contexto de los colaboradores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el período 2022.

### ***1.3.2. Delimitación temporal***

La investigación se desarrolló en el año 2022 en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, ubicada en la ciudad y provincia de Cajabamba del departamento de Cajamarca.

### ***1.3.3. Delimitación social***

La investigación se efectuó en la ciudad y provincia de Cajabamba, en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, entidad pública que cumple un rol fundamental en la gestión administrativa y en la prestación de servicios a la comunidad, generando puestos laborales formales y contribuyendo al desarrollo económico y social de la localidad.

### ***1.3.4. Delimitación conceptual***

La investigación se centró en el análisis de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, considerando las dimensiones de cada variable. Para la gestión de recursos humanos se evaluaron las dimensiones de administración, gestión, desarrollo y estrategias de recursos humanos; mientras que, para el desempeño laboral, se analizaron las dimensiones de asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, respeto y responsabilidad, calidad del trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

## **1.4. Limitaciones**

Las limitaciones encontradas estuvieron relacionadas con la escasa predisposición de algunos trabajadores para completar los cuestionarios, ya que debían hacerlo durante su horario laboral. No obstante, esta dificultad se superó mediante una solicitud formal, a fin de que se otorgaran las facilidades necesarias para que los colaboradores pudieran responderlos adecuadamente.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. General***

Determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### ***1.5.2. Específicos***

a. Determinar la relación entre la administración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

b. Determinar la relación entre la gestión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

c. Determinar la relación entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

d. Determinar la relación entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Internacional**

Toala y Bravo (2025) desarrollaron una investigación en Ecuador titulada “Gestión de talento humano y desempeño laboral”, con el propósito de determinar la importancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Jama. El estudio se enmarcó en un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) de tipo no experimental, aplicándose encuestas a siete funcionarios del área de talento humano y una entrevista al director del área. Los resultados mostraron que el 57.14% de los encuestados consideró poco eficiente la evaluación para optimizar la gestión, mientras que el 51.14 % percibió un alto nivel de eficiencia en el desempeño laboral; asimismo, el 85.71% calificó como poco eficientes los programas de capacitación, dado que no respondían a las necesidades específicas del área. No obstante, la gestión del director fue valorada como muy eficiente por el 57.14 % de los funcionarios. En conclusión, los autores evidencian que una adecuada gestión del talento humano puede relacionarse de manera positiva en el desempeño laboral; sin embargo, la falta de programas de capacitación pertinentes y de procesos de evaluación alineados con los objetivos estratégicos institucionales limita su impacto.

Alvarado y Morejón (2023), en su artículo realizado en Ecuador titulado “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral: Municipio Pedro Carbo”, tuvieron como propósito analizar la situación de la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Carbo. La investigación fue de tipo básico, con enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo. Se utilizó la técnica de la encuesta aplicada a 45 servidores públicos y la entrevista dirigida a personal directivo. Los resultados



evidenciaron que el 76% de los encuestados indicó que no existía una adecuada planificación del talento humano, el 64% consideró insuficiente la capacitación, el 71% percibió un bajo nivel de motivación laboral, el 62% manifestó deficiencias en la comunicación interna, y el 58% señaló que no se aplicaban evaluaciones de desempeño de forma efectiva. En conclusión, los autores señalaron que existen debilidades en los procesos de planificación, capacitación, evaluación y motivación dentro de la gestión del talento humano, lo que limita el desarrollo integral de los servidores públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ouabi et al. (2024), en su artículo publicado en Marruecos titulado “Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Laboral: Perspectivas desde la Administración Pública”, tuvieron como objetivo analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño laboral en instituciones públicas de Marruecos. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicándose un cuestionario estructurado a 146 empleados públicos. Entre los resultados descriptivos, el 86.3% de los encuestados manifestó que la capacitación contribuye a mejorar su rendimiento, el 82.9% valoró la evaluación como herramienta de mejora, el 79.4% consideró relevante la participación en la toma de decisiones, el 78.8% destacó la importancia de los beneficios y compensaciones, y el 73.3% reconoció el papel de la planificación de carrera. En cuanto al análisis correlacional, se identificó una relación positiva y significativa entre la capacitación y el desempeño laboral ( $r = 0.729$ ), así como con la evaluación del rendimiento ( $r = 0.682$ ), la participación en decisiones ( $r = 0.658$ ), la compensación y beneficios ( $r = 0.601$ ) y la planificación de carrera ( $r = 0.557$ ), todas con un nivel de significancia de  $p < 0.01$ . En conclusión, los autores señalaron que las prácticas de recursos humanos analizadas se asocian significativamente con el desempeño de los empleados públicos, lo que evidencia la existencia de vínculos relevantes entre ambas dimensiones en el contexto de la administración estatal.

### **2.1.2. Nacional**

Grandez (2022), en su tesis titulada: “Gestión de talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de Independencia Lima, 2021”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a una muestra de 80 trabajadores. En los resultados descriptivos se evidenció que el 90% percibió la gestión del talento humano en un nivel medio, destacando las dimensiones de capacitación (90%) y respeto (82.5%) en el mismo nivel. En cuanto al desempeño laboral, el 85% lo ubicó en un nivel regular, resaltando la dimensión trabajo en equipo con un 47.5% en nivel bueno. En el análisis inferencial se encontró una correlación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho$  de Spearman = 0.610, sig. = 0,000), así como con las dimensiones compensación y beneficios (0.667), trabajo en equipo (0.595) y satisfacción laboral (0.413), todas con un nivel de significancia estadística. En conclusión, se afirmó que existió una correlación significativa y directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos, lo cual también se reflejó en las relaciones establecidas entre sus dimensiones e indicadores.

Gómez (2024), en su tesis titulada: “Gestión del talento humano y su relación en el desempeño laboral de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT – 2024”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Facultad. La investigación fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, aplicado a una muestra de 88 colaboradores. En los resultados descriptivos se evidenció que el 44.32% percibió la gestión del talento humano en un nivel regular. Respecto a la segunda variable, el 36.36% indicó un nivel regular. En el análisis

inferencial se halló una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.876; sig. = 0.000). Además, se observaron relaciones significativas entre las dimensiones de gestión del talento humano y dimensiones: selección de personal (Rho = 0.879), capacitación (Rho = 0.871) y evaluación (Rho = 0.853). En conclusión, se confirmó la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el rendimiento del personal de la Facultad de Ciencias Económicas.

Valenzuela (2022), en su artículo titulado: “Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del Banco de la Nación”, tuvo como objetivo explicar cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral del Banco de la Nación en el periodo 2020. El estudio fue de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y una muestra de 112 profesionales del área de proyectos. Se aplicó un cuestionario de 12 ítems por variable y se analizaron los datos mediante regresión logística ordinal. En los resultados descriptivos, el 21.4% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral, mientras que el 25% expresó que el desempeño laboral en la gestión de recursos humanos. En cuanto al análisis inferencial, se reportó un coeficiente de Nagelkerke de 0.987, evidenciando que el 98.7% de la variabilidad del desempeño laboral se debe a la gestión de recursos humanos. En conclusión, se determinó una relación significativa de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del personal, destacándose como una herramienta clave para mejorar la calidad del servicio en la entidad bancaria.

Espinoza y Montalvo (2021), en su tesis titulada: “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII – Sede Huancayo en tiempos de COVID-19”, tuvieron como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo-

correlacional. La muestra estuvo conformada por 24 trabajadores de dicha institución. Se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario validado por expertos. En los resultados descriptivos se observó que una proporción considerable de trabajadores percibió deficiencias en procesos de conocimiento, habilidades y motivación. En el análisis inferencial se halló una correlación positiva buena y significativa entre las variables (coeficiente de Pearson  $r = 0.769$ ; sig.  $< 0.05$ ). Además, se identificaron correlaciones positivas entre el desempeño laboral y las dimensiones: conocimiento ( $r = 0.803$ ), habilidades ( $r = 0.781$ ), actitud ( $r = 0.768$ ), capacidades ( $r = 0.746$ ) y motivación ( $r = 0.732$ ). En conclusión, se comprobó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII.

Navarro (2022), en su tesis titulada: “La gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño de los trabajadores del programa social Qali Warma de Tacna y Moquegua, 2021”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de los trabajadores del programa. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance relacional. Se aplicó una encuesta a una muestra de 76 trabajadores administrativos. En los resultados descriptivos, el 64.5% consideró que la gestión se encontraba en un nivel regular, destacando la dimensión estructura organizacional con 69.7% en ese mismo nivel. Por su parte, el 67.1% ubicó el desempeño en nivel regular, sobresaliendo la dimensión contextual con un 68.4%. En el análisis inferencial, se identificó una correlación positiva y significativa entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.751, sig. = 0.000). A nivel dimensional, la contratación obtuvo  $r = 0.680$ , la estructura organizacional  $r = 0.746$  y el estilo de liderazgo  $r = 0.790$ . Asimismo, las dimensiones desempeño de tareas y contextual presentaron correlaciones de  $r = 0.723$  y  $r = 0.726$ , respectivamente. En conclusión, se evidenció una relación directa y estadísticamente

significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño en el entorno del programa social evaluado.

Campos (2022), en su tesis titulada: “Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral en el Banco de la Nación – Sede Huánuco”, tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores durante la pandemia. La investigación fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel explicativo y corte transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de 25 ítems aplicado a una muestra censal de 20 trabajadores. En los resultados descriptivos, el 40% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la gestión de recursos humanos y el 40% se mantuvo neutral; respecto al desempeño laboral, también el 40% se mostró neutral y un 40% se ubicó entre niveles alto y muy alto. En el análisis inferencial, se evidenció una relación significativa entre ambas variables ( $p = 0.000$ ,  $V$  de Cramer = 1), y también entre las dimensiones administración ( $V = 0.866$ ), desarrollo ( $V = 0.816$ ) y estrategias ( $V = 0.816$ ) con el desempeño laboral, todas con valores de  $p = 0.000$ . En conclusión, se determinó que existe una relación significativa y directa de la gestión de recursos humanos sobre el desempeño laboral, relación que se refleja también en cada una de sus dimensiones.

Castro (2024), en su tesis titulada: “La gestión de los recursos humanos y desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2021”, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento dos cuestionarios validados por juicio de expertos, aplicados a una muestra de 227 colaboradores. En los resultados descriptivos, se evidenció que el 60.4% percibió la gestión de los recursos humanos en un nivel medio, destacando la dimensión formación con 66.1% en

nivel medio, y evaluación con 63.4% en nivel medio. Respecto al desempeño laboral, el 56.4% lo ubicó en nivel medio, resaltando la dimensión eficacia con 60.8% en nivel medio, y eficiencia con 59.9% en el mismo nivel. En el análisis inferencial, se encontró una correlación positiva muy alta y significativa entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral ( $Rho$  de Spearman = 0.923; sig. = 0.000), así como con las dimensiones: selección (0.892), formación (0.897), compensación (0.886) y evaluación (0.889), todas con significancia estadística. En conclusión, se afirmó que existió una relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos, lo cual también se reflejó en las relaciones establecidas entre sus dimensiones e indicadores.

Susano (2023), en su tesis titulada: “Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal del área de logística del Hospital Regional, Huacho”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de dicha área. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a una muestra de 60 trabajadores. En el análisis inferencial, se evidenció que no existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho$  = -0.002;  $p$  = 0.988). Asimismo, tampoco se hallaron correlaciones significativas entre sus dimensiones: admisión de personal ( $Rho$  = -0.023;  $p$  = 0.861), capacidades ( $Rho$  = 0.046;  $p$  = 0.729) y compensación de personal ( $Rho$  = 0.028;  $p$  = 0.829). En conclusión, se afirmó que no existe una correlación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal del área de logística del Hospital Regional de Huacho.

### **2.1.3. Locales**

Requejo (2022), en su tesis titulada: “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Ejecutora de Salud Santa Cruz, Cajamarca”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en los trabajadores de dicha entidad. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a una muestra censal de 50 colaboradores. En los resultados descriptivos, se evidenció que el 50% percibió la gestión de la compensación en un nivel bajo, el 60% ubicó la gestión del desarrollo en un nivel alto, mientras que, en cuanto al desempeño laboral, la dimensión competencia tecnológica fue calificada en nivel bajo por el 52% de los trabajadores. En el análisis inferencial se encontró una correlación directa y significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral ( $Rho$  de Spearman = 0.328, sig. = 0.011), así como con las dimensiones gestión de la compensación (0.401), gestión del empleo (0.348), gestión del desarrollo (0.318), gestión de relaciones humanas y sociales (0.283) y gestión del rendimiento (0.265), todas con significancia estadística ( $p < 0.05$ ). En conclusión, se afirmó que existió una relación significativa y directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, lo cual también se reflejó en las asociaciones establecidas entre sus dimensiones.

Leiva (2021), en su tesis titulada: “La gestión de recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019”, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha entidad. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a una muestra censal de 21 colaboradores. En los resultados descriptivos, se evidenció que el 68% de las respuestas fueron

negativas respecto a la gestión de recursos humanos, destacando las dimensiones de reclutamiento (55%) y selección (70%). En cuanto al desempeño laboral, el 79% de las respuestas fueron negativas, resaltando las dimensiones de remuneración (79%) y ambiente laboral (81%) en los niveles más bajos. En el análisis inferencial se encontró una correlación directa y significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral ( $r = 0.449$ ), lo cual evidenció que a medida que mejora la gestión, se incrementa el desempeño. En conclusión, se afirmó que existió una relación significativa y directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

## **2.2. Marco legal**

**Constitución Política del Perú (1993), artículo 23:** Establece que el trabajo es objeto de atención prioritaria por parte del Estado. Señala que este debe promover condiciones que permitan una adecuada calidad de vida para los trabajadores, garantizando el respeto a sus derechos fundamentales y al cumplimiento de sus deberes laborales. Este artículo sustenta la importancia del desempeño laboral como un componente clave en la función pública.

**Ley N.º 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002) y sus modificatorias:** Dispone que la gestión pública debe orientarse a resultados, promoviendo la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que brinda el Estado. Se vincula directamente con la gestión de los recursos humanos al establecer que el capital humano debe ser capacitado, evaluado y asignado conforme a criterios técnicos que garanticen su desempeño.

**Ley N.º 28175 - Ley Marco del Empleo Público (2004) y sus modificatorias:** Establece los principios para la administración del empleo público, tales como meritocracia, capacitación continua, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Esta norma proporciona el marco general para la gestión de los recursos humanos en las entidades públicas.

**Decreto Legislativo N.º 1023 - Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2008) y sus modificatorias:** Establece los lineamientos para una gestión integral de



los recursos humanos en el sector público, con énfasis en la meritocracia, evaluación del desempeño, capacitación y gestión por competencias. Sustenta la necesidad de implementar políticas de personal orientadas a mejorar el desempeño laboral.

**Decreto Legislativo N.º 1025 - Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público (2008) y sus modificatorias:** Regula los procesos de capacitación y evaluación del rendimiento laboral en las entidades del Estado. Tiene como finalidad fortalecer las capacidades del personal público, en función del cumplimiento de metas institucionales y de una adecuada gestión del talento humano.

**Decreto Legislativo N.º 1057 - Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS (2008) y sus modificatorias:** Regula la contratación de personal bajo este régimen especial, garantizando condiciones mínimas laborales, acceso a la capacitación y evaluación del desempeño, factores directamente vinculados a la mejora de la gestión de recursos humanos y al desempeño de los colaboradores.

## **2.3. Bases teóricas**

### ***2.3.1. Teoría de administración científica***

Taylor (1911) sostiene que la administración científica se basa en un conjunto de principios cuyo propósito es alcanzar la máxima prosperidad tanto para el empleador como para el trabajador, a través del incremento de la productividad. Esta teoría plantea que el trabajo debe ser planificado de manera científica, lo que implica seleccionar y capacitar a los trabajadores conforme a sus habilidades, supervisar la ejecución según estándares previamente definidos y distribuir adecuadamente las responsabilidades. Los principios fundamentales que sustentan este enfoque son el planeamiento, la preparación, el control y la ejecución, los cuales buscan reemplazar la improvisación por métodos sistemáticos y técnicos, promoviendo una organización disciplinada y eficiente del trabajo.

Desde esta perspectiva, la productividad óptima se alcanza al eliminar el empirismo y adoptar procesos racionales y estructurados. Sin embargo, Taylor parte de la premisa de que el ser humano es naturalmente perezoso, individualista y motivado por incentivos económicos, lo que ha sido duramente criticado por ignorar otros factores sociales y psicológicos que influyen en el rendimiento, como la creatividad, la motivación intrínseca y el trabajo colaborativo. Esta visión reduccionista limita el reconocimiento del potencial humano más allá de la eficiencia técnica.

### ***2.3.2. Teoría de las relaciones humanas***

Mayo (2003/1933) plantea que la teoría de las relaciones humanas surge como una respuesta crítica a los enfoques mecanicistas de la administración clásica, promoviendo una visión centrada en el aspecto humano del trabajo. Basada en los estudios realizados en la Western Electric Company, esta teoría evidenció que factores sociales y emocionales, como la atención al trabajador y la interacción grupal, influyen significativamente en la productividad. Así, la organización pasó a concebirse como un sistema social donde las relaciones interpersonales son fundamentales.

Este enfoque destaca la importancia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupo, señalando que los trabajadores responden tanto a incentivos económicos como a estímulos sociales. Entre sus principales aportes figuran la valoración del individuo, la promoción de la autonomía y la mejora del clima laboral. Incorporando elementos de la psicología, la teoría fue complementada por autores como Maslow, Herzberg y Lewin, quienes profundizaron en el estudio del comportamiento motivado, orientando a las organizaciones hacia el bienestar del trabajador como eje del rendimiento institucional.

### ***2.3.3. Teoría de los dos factores de Herzberg***

Herzberg (1993/1959) sostiene que la motivación laboral se explica a través de dos tipos de factores: los higiénicos y los motivacionales. Los primeros están relacionados con el

entorno del puesto, como el salario, la supervisión, las políticas institucionales y el clima laboral; su función es evitar la insatisfacción, aunque no generan satisfacción duradera. Los factores motivacionales, en cambio, se vinculan al contenido del trabajo, tales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento, siendo estos los que realmente impulsan la satisfacción y el compromiso.

La teoría lo define como un enfoque que distingue entre causas de satisfacción e insatisfacción, planteando que estas no son opuestas, sino independientes. Así, los factores higiénicos actúan como condiciones preventivas, mientras que los motivacionales enriquecen la experiencia laboral. Cada uno cumple una función específica dentro del sistema organizacional: los primeros mantienen el equilibrio externo, y los segundos fortalecen la motivación interna. En conjunto, permiten entender que el bienestar del trabajador depende tanto de un entorno adecuado como de un trabajo significativo y desafiante.

#### ***2.3.4. Modelo teórico de Campbell***

Campbell (1990) sostiene que el desempeño laboral es un constructo multidimensional que permite evaluar de manera integral el comportamiento del trabajador en relación con los objetivos de la organización. Surge como respuesta a la necesidad de medir el rendimiento en distintos contextos, distinguiendo entre las tareas propias del puesto y las conductas que fortalecen el entorno organizacional. Este modelo contribuye a establecer parámetros claros para la evaluación objetiva del desempeño en cualquier ocupación.

La teoría lo define como un enfoque basado en dimensiones conductuales interrelacionadas: desempeño de tareas específicas, ejecución de actividades no exclusivas del cargo, comunicación, disciplina personal, apoyo al equipo, supervisión y administración. Estas dimensiones conforman un sistema estructurado con funciones especializadas, en el que cada componente convierte insumos en resultados observables. El modelo considera al desempeño

como un todo complejo integrado por subsistemas, donde los comportamientos individuales, al estar conectados, permiten comprender y gestionar el logro organizacional con eficacia.

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. *Gestión de recursos humanos***

Chiavenato (2019) explica que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar a las personas en una organización, abarcando procesos como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Destaca que estas actividades conforman un sistema integral que busca alinear el desarrollo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Mondy (2010) sostienen que la gestión de recursos humanos consiste en la administración estratégica de las personas para alcanzar las metas de la organización. Este enfoque incluye la planificación, contratación, desarrollo, compensación y evaluación, integrando estas funciones para garantizar que el capital humano contribuya eficazmente a los resultados corporativos.

**2.4.1.1. Administración.** Reyes (2004) plantea que la administración es un proceso social orientado a planificar y regular de manera eficiente las operaciones de una organización con el fin de alcanzar objetivos comunes. Gary (2004) complementa esta idea al señalar que se trata de una actividad con enfoque burocrático, relacionada con la disciplina y las remuneraciones, en la que las acciones suelen ser reactivas. En conjunto, la administración se entiende como un proceso ordenado que integra la gestión de operaciones y aspectos vinculados a la compensación de los trabajadores.

**2.4.1.1.1. Recursos.** De acuerdo con Chiavenato (2020), los recursos son los medios de los que dispone una organización para ejecutar sus actividades y lograr sus metas. Navas y Guerras (2008) destacan que estos constituyen componentes esenciales que facilitan la aplicación de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales. Por ello, los recursos

representan elementos clave para el funcionamiento de la organización, ya que permiten llevar a cabo las acciones necesarias para su desarrollo y sostenibilidad.

**2.4.1.1.2. Capacitación.** Se interpreta como un proceso continuo de adquisición de conocimientos técnicos, prácticos y teóricos orientado a mejorar las competencias de los colaboradores en el desempeño de sus funciones. Según Chiavenato (2019), esta práctica favorece la formación permanente de los trabajadores, incrementando su motivación, fortaleciendo las relaciones laborales y contribuyendo a una mayor productividad organizacional.

**2.4.1.1.3. Selección de personal.** Se concibe como un mecanismo que facilita la identificación de los candidatos más idóneos para un puesto específico dentro de la organización. Chiavenato (2019) sostiene que este proceso permite incorporar a quienes poseen las competencias y cualificaciones requeridas, asegurando así la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**2.4.1.2. Gestión.** Se entiende como la coordinación de actividades de trabajo que permite realizar las tareas de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Consiste en estructurar y utilizar recursos orientados al logro de metas dentro de un entorno organizacional, mediante acciones de planeación, organización y control que buscan el mejor desempeño de la institución (Hitt et al., 2006). Cuando la gestión se ejecuta de forma óptima, facilita la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos (Coulter y Robbins, 2023).

**2.4.1.2.1. Funciones.** Este indicador se refiere a las responsabilidades específicas relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de tareas, cuyo objetivo es cumplir con los objetivos organizacionales (Hitt et al., 2005).

**2.4.1.2.2. Organización.** Hace referencia a la distribución adecuada de recursos, actividades y roles dentro de una entidad. Una buena estructuración facilita la coordinación sistemática de esfuerzos y la alineación con los objetivos organizacionales (Hitt et al., 2005).

**2.4.1.2.3. Cumplimiento.** Evalúa el grado de consecución de los objetivos planificados, asegurando que las acciones implementadas sean efectivas y que se obtengan resultados en línea con lo proyectado, lo cual respalda la eficiencia y efectividad de la gestión (Coulter y Robbins, 2023).

**2.4.1.3. Desarrollo.** Se concibe como un proceso planificado que amplía las opciones de las personas para vivir de manera más saludable y productiva, fortaleciendo sus capacidades creativas y su bienestar integral. El desarrollo personal implica experiencias e interacciones que generan aprendizaje y habilidades. En el ámbito empresarial, se considera una estrategia deliberada que busca equilibrar las necesidades del personal con los objetivos organizativos, integrando actividades, formación y oportunidades de promoción como elementos fundamentales del desarrollo organizacional (Beckhard, 1969).

**2.4.1.3.1. Actividades.** Consiste en las acciones concretas implementadas por la organización para estimular el crecimiento y la participación de su personal. Incluye intervenciones como dinámicas de equipo, talleres experienciales o procesos de construcción de equipos, diseñados para mejorar la cohesión, comunicación y compromiso de los colaboradores. Estas actividades son esenciales en procesos de desarrollo que buscan transformar la cultura y elevar el capital humano de la organización (Trejo, 2023).

**2.4.1.3.2. Formación.** Se refiere a la capacitación continua y estructurada que recibe el personal, a través de cursos, coaching, mentoría o certificaciones, destinada a mejorar sus conocimientos, habilidades técnicas y capacidades interpersonales. Como parte del desarrollo organizacional, esta formación se presenta como un componente estratégico para impulsar el talento y prepararlo para futuras responsabilidades (Beckhard, 1969).

**2.4.1.3.3. Promoción.** Hace referencia a las oportunidades de avance profesional que la organización ofrece a sus colaboradores, reconociendo su desempeño, destrezas y potencial. La promoción, entendida como parte integral del desarrollo organizacional, no solo incentiva la motivación y retención, sino que también alinea las aspiraciones individuales con el crecimiento institucional (Castillo, 2021).

**2.4.1.4. Estrategias de recursos humanos.** Las estrategias de recursos humanos consisten en el conjunto de sistemas, políticas y prácticas diseñadas para alinear la gestión del talento humano con la visión estratégica de la organización. Estas estrategias consideran a los colaboradores como el principal recurso generador de ventaja competitiva, integrando la planificación del personal con el logro de resultados organizacionales. El éxito empresarial depende de sincronizar la gestión de recursos humanos con la estrategia corporativa, situando a los empleados como agentes clave para generar valor económico y sostenibilidad (Bohlander et al., 2017).

**2.4.1.4.1. Acciones.** Comprende las iniciativas prácticas que despliega la organización para aplicar su estrategia de recursos humanos. Incluye diseño de planes de capacitación, procesos de selección para atraer talento, programas de retención y desarrollo, y políticas de compensación. Estas acciones buscan fortalecer el capital humano y maximizar el aporte de los colaboradores a la ventaja estratégica de la empresa (Ruiz et al., 2017).

**2.4.1.4.2. Responsabilidades.** Se refiere a los roles y funciones asignados a las personas encargadas de implementar las estrategias de recursos humanos. Estas responsabilidades implican coordinar y supervisar los procesos de talento, asegurar la coherencia entre la estrategia organizacional y las prácticas de recursos humanos, y actuar como aliados estratégicos de la alta dirección para promover la ventaja competitiva de la empresa (Ruiz et al., 2017).

**2.4.1.4.3. Objetivos.** Está vinculado a los resultados que se espera alcanzar mediante la ejecución de estrategias de recursos humanos. Entre los objetivos más comunes se incluyen mejorar la productividad, aumentar la satisfacción laboral, fomentar la innovación, retener el talento clave y consolidar un alto nivel de compromiso. Todo ello contribuye al desempeño financiero y operativo de la organización (Ruiz et al., 2017).

#### **2.4.2. Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el grado en que una persona ejecuta de manera eficaz y eficiente las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto, alcanzando los objetivos establecidos por la organización. Este desempeño no depende únicamente del esfuerzo realizado, sino también de las habilidades, conocimientos, actitudes y comprensión de las tareas que posee el trabajador (Hellriegel y Slocum, 2009). Según Chiavenato (2019), un adecuado desempeño se refleja en la capacidad del empleado para generar resultados de calidad, contribuyendo a la eficacia global de la organización, lo cual requiere un equilibrio entre la productividad, la correcta utilización de recursos y el compromiso con los valores y metas institucionales.

**2.4.2.1. Asistencia y puntualidad.** Según Palací (2008), este cumplimiento de la jornada laboral debería ser un aspecto implícito en todo colaborador, pero es recomendable que la organización implemente acciones que fomenten y mejoren dichos comportamientos. Coulter y Robbins (2023) enfatiza la importancia de educar al trabajador sobre la relevancia de cumplir con los horarios establecidos, utilizando incentivos y recompensas que los motiven a hacerlo. Además, sugiere que es clave conocer los motivos que afectan la asistencia o puntualidad, lo cual permite abordarlos efectivamente

**2.4.2.1.1. Cumplimiento de horario.** Evalúa si el trabajador asiste de forma constante y regular a su jornada laboral dentro de los horarios establecidos por la organización. Refleja la disciplina y responsabilidad del colaborador en el respeto de los turnos y tiempos asignados.



Implica también el análisis de horas extras realizadas o labores en días no laborables, los cuales, cuando son valorados adecuadamente, pueden motivar al trabajador y fortalecer su productividad, siempre en equilibrio con los límites razonables establecidos por la organización (Chiavenato, 2019).

**2.4.2.1.2. Puntualidad.** Mide si el trabajador llega a tiempo al inicio de su jornada y cumple con la hora establecida para comenzar sus labores. Se considera la frecuencia con la que el colaborador inicia sus actividades sin retrasos, lo que demuestra compromiso con la organización (Chiavenato, 2019). Además, Coulter y Robbins (2023) y destaca que recompensar la puntualidad refuerza el comportamiento esperado y facilita la motivación del trabajador a largo plazo.

**2.4.2.2. Trabajo en equipo.** Katzenbach y Smith (1993) definen un equipo como un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, metas de rendimiento y responsabilidad mutua compartida. El trabajo en equipo implica una estructura organizada, con roles claramente definidos y un líder aceptado como guía, promoviendo procesos donde se valoran tanto a las personas como los resultados finales. Esta forma colaborativa integra personas con diferencias, y sus ventajas incluyen mayor rapidez en la consecución de metas, fomento de la creatividad, empatía y reducción de la rotación del personal.

**2.4.2.2.1. Relaciones interpersonales.** Mide la calidad de las interacciones entre los miembros del equipo, cómo se comunican, se apoyan, resuelven conflictos y generan clima laboral positivo. Las relaciones interpersonales son esenciales para que un equipo funcione eficazmente ya que fortalecen la colaboración y el rendimiento organizacional. Incluir pautas claras y respeto mutuo permite establecer normas compartidas y expectativas, generando cohesión y solidaridad en el grupo (Chiavenato, 2019).

**2.4.2.2.2. Identidad.** Se refiere al sentido de pertenencia que los miembros sienten hacia el equipo y la organización. Una identidad grupal sólida promueve la participación, mayor compromiso y menor resistencia al cambio. Implica que los integrantes mantengan una visión común, compartan valores y se sintonicen en una meta colectiva, lo cual fortalece la cohesión y el orgullo de equipo (Coulter y Robbins, 2023).

**2.4.2.2.3. Cooperación.** Evalúa la capacidad de trabajar juntos de forma complementaria para lograr objetivos comunes. Implica interdependencia positiva, aportes de talentos diversos, apoyo mutuo y responsabilidad compartida. Este indicador también considera cómo se distribuyen las tareas, se integran las habilidades individuales y se fomenta el intercambio de ideas para alcanzar resultados sinérgicos (Hellriegel y Slocum, 2009).

**2.4.2.3. Productividad.** Según Martínez (2007), la productividad se concibe como un indicador que refleja cuán bien se están utilizando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Se traduce en una relación entre los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, entre otros y los productos obtenidos, denotando la eficiencia con la cual dichos recursos son empleados para aportar valor al mercado. Es un factor clave que permite determinar la óptima combinación entre recursos y resultados, orientado siempre hacia la eficiencia y eficacia.

**2.4.2.3.1. Esfuerzo otorgado.** Esto mide el nivel de dedicación y energía que aporta el colaborador al desarrollo de sus tareas. El esfuerzo otorgado implica trabajar con constancia, voluntad y eficiencia para maximizar el rendimiento en relación con los recursos disponibles. La teoría de productividad reconoce el esfuerzo como un componente permanente, pues incluso cuando los recursos estén bien disponibles, sin el esfuerzo humano adecuado la eficiencia no se logra (Ramírez et al., 2022).

**2.4.2.3.2. Programación de actividades.** Evalúa la planificación y organización de las tareas, es decir, cómo se estructuran los procesos y se distribuye el tiempo para maximizar el

uso eficaz de los recursos. Una programación adecuada permite combinar recursos humanos y materiales de forma ordenada, prevenir desperdicios y facilitar la sincronización de actividades. Estudios en gestión organizacional indican que la eficiencia en programación reduce errores, mejora la gestión del tiempo y facilita alcanzar metas dentro de los plazos establecidos (Hitt et al., 2006)

**2.4.2.3.3. Resultados obtenidos.** Consiste en medir los bienes, servicios, utilidades o logros conseguidos en función de los objetivos establecidos. Los resultados obtenidos reflejan no solo la eficacia de la actividad productiva, sino también la calidad del producto final. La productividad se calcula como la proporción entre recursos utilizados y resultados generados, implicando eficiencia y eficacia (Martínez , 2007).

**2.4.2.4. Respeto y responsabilidad.** Estas conductas son esenciales para establecer relaciones de convivencia eficaz y generar confianza en los equipos de trabajo. En el entorno organizacional, todos los colaboradores deben demostrar respeto por sus compañeros y por la institución, así como asumir responsabilidades que vayan más allá del mero cumplimiento de las funciones asignadas. El respeto debe ser mutuo y la responsabilidad a menudo es compartida entre miembros del grupo (Gary, 2004).

**2.4.2.4.1. Respeto a los demás.** Mide el compromiso de los empleados por tratar a sus compañeros con dignidad, cortesía e inclusión, independientemente de jerarquías, funciones o diferencias personales. El respeto organizacional se manifiesta en un ambiente donde las personas se sienten valoradas tanto como grupo como de forma individual, lo que promueve confianza interpersonal, identificación organizacional y satisfacción laboral (Hitt et al., 2006).

**2.4.2.4.2. Cumplimiento de actividades.** Refleja el grado de compromiso de los trabajadores con sus roles, tareas y bienestar colectivo. La responsabilidad implica asumir la propiedad de los resultados y enfrentarse proactivamente a los desafíos. En la literatura sobre ética empresarial y responsabilidad organizacional, se subraya la importancia de que cada

individuo actúe bajo principios compartidos y se haga cargo de sus acciones en beneficio del grupo y de la institución (Coulter y Robbins, 2023).

**2.4.2.5. Calidad de trabajo.** La calidad de trabajo se define como la capacidad de realizar tareas y procesos de manera eficiente, precisa y orientada a la mejora continua (Bohlander et al., 2017). Según Chiavenato (2019), se sustentada en tres aspectos principales como el cumplimiento eficaz de procesos, la corrección oportuna de errores y la búsqueda constante de mejora. Esta visión permite medir y orientar la calidad del trabajo de manera sistemática y enfocada.

**2.4.2.5.1. Cumplimiento de procesos.** Implica ejecutar las actividades planificadas utilizando los recursos disponibles de manera optimizada para alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible (Coulter y Robbins, 2023). De acuerdo con Bohlander et al. (2017), la eficiencia operativa no solo se mide en términos de rapidez, sino también en la adecuada coordinación de recursos humanos y materiales para maximizar resultados con mínimo desperdicio

**2.4.2.5.2. Corrección de errores.** Se define como la capacidad de detectar y subsanar fallas en el momento oportuno, evitando su propagación y el impacto negativo sobre la calidad del producto o servicio final. La gestión de calidad moderna como propone el enfoque de cero defectos de Crosby enfatiza la importancia de prevenir errores desde el diseño del proceso en lugar de depender únicamente de inspecciones finales (Coulter y Robbins, 2023).

**2.4.2.5.3. Mejora constante.** Se basa en la aplicación de métodos sistemáticos como el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) o la cultura Kaizen, que promueven la revisión periódica de procesos y la implementación de pequeñas modificaciones para elevar la calidad a largo plazo. Este enfoque se alinea con los principios de gestión de calidad total, donde la mejora continua integra aprendizajes y ajustes operativos sostenidos (Hellriegel y Slocum, 2009).

**2.4.2.6. Trabajo bajo presión.** Capacidad de un colaborador para mantener un desempeño eficaz y eficiente cuando enfrenta condiciones laborales adversas, como presión de tiempo, sobrecarga de tareas o desacuerdos (Gary, 2004). Alles (2005) define la tolerancia a la presión como la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Por su parte, Del Hoyo (2004) entiende la tolerancia al estrés como seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Ambas habilidades conforman la competencia de trabajar bajo presión, entendida como la capacidad de ejecutar actividades laborales con eficacia incluso bajo condiciones desfavorables.

**2.4.2.6.1. Trabajo fuera de horario.** Mide la disposición del trabajador para mantener eficiencia y calidad durante jornadas extendidas, más allá del horario laboral convencional. En un contexto donde las exigencias de las organizaciones son cada vez mayores, esta capacidad se convierte en un elemento diferencial. Saber trabajar fuera de horario no implica un abuso, sino una capacidad valorada que, correctamente gestionada, potencia el desempeño colectivo sin comprometer el bienestar del colaborador (Alles, 2005).

**2.4.2.6.2. Flexibilidad de adaptación al trabajo.** Evalúa la capacidad para responder adaptativa y eficazmente ante cambios en tareas, condiciones o tiempos exigidos. En situaciones de presión, esta flexibilidad permite mantener el desempeño aun cuando las condiciones laborales cambien o se presenten imprevistos. Se relaciona con tolerancia a la presión y al estrés y con la habilidad de reorganizar sistemas de trabajo para responder adecuadamente bajo exigencia (Chiavenato, 2019).

## **2.5. Definición de términos básicos.**

### **2.5.1. *Actitud***

Vinculada al “querer hacer”; se relaciona con las capacidades, habilidades y disposiciones internas que posee el individuo, las cuales suelen ser permanentes a lo largo del tiempo (Mondy, 2010).

### **2.5.2. *Asesoría del personal***

Proceso de análisis y exploración de problemas que pueden afectar tanto a un empleado individual como a un grupo dentro de la organización (Chiavenato, 2019).

### **2.5.3. *Autoevaluación***

Proceso en el que el propio empleado analiza de forma reflexiva su desempeño, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Asana, 2024).

### **2.5.4. *Capacitación***

Proceso educativo sistemático y planificado, orientado a desarrollar en los trabajadores conocimientos, habilidades técnicas y administrativas, así como actitudes necesarias para un mejor desempeño (García, 2011).

### **2.5.5. *Capital humano***

Conjunto de habilidades y destrezas que las personas desarrollan a lo largo de su vida a través de estudios formales e informales, y que representan un factor económico primario en los procesos productivos (Navarro, 2005).

### **2.5.6. *Compensación***

Conjunto de gratificaciones económicas como sueldos y beneficios que reciben los empleados a cambio de su trabajo, destinado a motivar, retener talento y mantener competitividad interna y externa (Valera, 2013).

#### ***2.5.7. Evaluación del desempeño***

Proceso sistemático y periódico mediante el cual se mide y analiza de forma objetiva el rendimiento global del empleado, comparándolo con sus objetivos, competencias y responsabilidades (Sicre, 2024).

#### ***2.5.8. Incentivo***

Recompensas financieras como bonos o comisiones y no financieras como el reconocimiento, desarrollo profesional o mejoras en el ambiente laboral (Runa, 2024).

#### ***2.5.9. Prestación***

Retribuciones financieras indirectas que los empleados reciben además de su remuneración directa, tales como seguros, bonos, pensiones o servicios complementarios, sin formar parte del pago base (Fatai y Hamed, 2023).

#### ***2.5.10. Productividad***

Relación entre los bienes y servicios producidos por una organización y los insumos utilizados para su funcionamiento como personal, capital, materia prima y energía (Cabrera, 2017).

#### ***2.5.11. Reconocimiento***

Acción concedida a empleados o equipos que realizan contribuciones extraordinarias, destacando públicamente sus logros para convertirlos en modelos a seguir dentro de la organización (Gaspar, 2021).

#### ***2.5.12. Recursos humanos***

Conjunto de capital humano que laboran en una organización bajo una relación directa de empleo, con el propósito de cumplir actividades y atender necesidades internas, siendo gestionados para optimizar su contribución al logro de los objetivos empresariales (Sicre, 2025).

### ***2.5.13. Trabajo en equipo***

Forma de colaboración en la que un grupo de personas comparte una misión u objetivos comunes, trabajando de manera coordinada y bajo la guía de un líder, para alcanzar metas colectivas mediante apoyo mutuo, roles definidos y responsabilidad compartida (Ayoví, 2019).



## **CAPÍTULO III**

### **PLANEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### ***3.1.1. Hipótesis general***

La gestión de los recursos humanos tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - 2022.

##### ***3.1.2. Hipótesis específicas***

a. La administración tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

b. La gestión tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

c. El desarrollo tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

d. Las estrategias de recursos humanos tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

#### **3.2. Variables**

##### ***3.2.1. Variable 01***

Gestión de recursos humanos.

##### ***3.2.2. Variable 02***

Desempeño laboral

#### **3.3. Operacionalización**

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable*

<b>Título:</b> Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2022						
<b>Hipótesis</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición</b>		<b>Definición operacional de las variables</b>		<b>Técnica e instrumento</b>
		<b>Operacionalización</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
La gestión de los recursos humanos tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> Aplicación de políticas y prácticas para reclutar, capacitar, evaluar y recompensar al personal, resaltando la importancia de un área especializada que disponga de los recursos necesarios para su adecuada administración (Chiavenato, 2019).	La gestión de recursos humanos es una variable conformada por las dimensiones (1) administración, (2) gestión, (3) desarrollo y (4) estrategias de recursos humanos.	<b>Gestión de recursos humanos</b>	Administración	Recursos Capacitación Selección Funciones Organización Cumplimiento	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario
				Gestión	Actividades Formación Promoción	
				Desarrollo	Acciones Responsabilidades Objetivos	
				Estrategias de recursos humanos	Cumplimiento de horario Puntualidad Relaciones interpersonales Identidad Cooperación	
				Asistencia y puntualidad	Esfuerzo otorgado Programación de actividades Resultados obtenidos	
				Trabajo en equipo	Respeto hacia los demás. Cumplimiento de actividades Cumplimiento de procesos Corrección de errores Mejora constante	
			<b>Desempeño laboral</b>	Productividad	Trabajo fuera de horario Flexibilidad de adaptación al trabajo	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario
				Respeto y responsabilidad		
				Calidad de trabajo		
				Trabajo bajo presión		
	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> Es el nivel de cumplimiento que una persona alcanza en sus funciones laborales, como resultado de un esfuerzo deliberado. Este desempeño no solo refleja el grado de esfuerzo invertido en un momento determinado, sino también las habilidades del individuo y la calidad percibida de sus resultados (Hellriegel y Slocum, 2009).	El desempeño laboral es una variable conformada por las dimensiones (1) asistencia y puntualidad, (2) trabajo en equipo, (3) productividad, (4) respeto y responsabilidad, (5) calidad de trabajo y (6) trabajo bajo presión.				

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, ubicada en el departamento de Cajamarca, Perú. La provincia limita al norte con la provincia de San Marcos, al este y sur con el departamento de La Libertad, y al oeste con la provincia de Cajamarca. Según estimaciones, Cajabamba cuenta con 70,800 habitantes, mientras que su capital distrital registra 35,160 habitantes (*Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022*).

#### Figura 1

*Mapa de la provincia de Cajabamba*



#### 4.2. Diseño de la investigación

La investigación fue de enfoque cuantitativo porque, conforme a Bernal (2006), las variables de estudio fueron medidas en términos numéricos y porcentuales, lo que permitió el uso de procedimientos estadísticos para su análisis. Este enfoque resultó adecuado porque se buscó establecer relaciones entre variables, recolectar datos empíricos y analizarlos de forma objetiva y sistemática, lo cual estuvo alineado con el propósito del estudio de determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

El tipo de investigación fue aplicada, dado que estuvo orientada a evaluar la problemática dentro de una institución pública, como la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Según

Hernández et al. (2014), una investigación aplicada tiene como finalidad evaluar problemas específicos, con miras a la mejora de procesos, prácticas o situaciones reales. En ese sentido, el estudio aportó información útil para generar recomendaciones que buscaron optimizar la gestión del talento humano y elevar los niveles de desempeño laboral en dicha entidad.

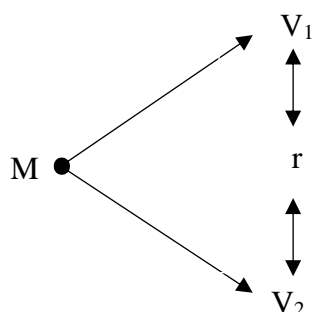
El diseño fue no experimental, porque no se manipuló deliberadamente ninguna de las variables, sino que se observaron tal como ocurrieron en su contexto natural. Hernández et al. (2014) señalaron que un diseño no experimental se emplea cuando los fenómenos se estudian tal como se dan en la realidad, sin introducir condiciones controladas. En ese marco, el investigador se limitó a observar y analizar la relación existente entre las variables sin intervenir en su dinámica.

El diseño fue transeccional, dado que los datos se recolectaron en un único momento del tiempo, lo cual permitió obtener una visión precisa de las condiciones laborales de los colaboradores en el periodo de estudio. El corte transeccional resultó útil para describir y analizar fenómenos en un momento específico (Hernández et al., 2014).

El alcance fue correlacional, porque el objetivo principal fue determinar el grado de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Este tipo de estudio, según Hernández et al. (2014), permitió identificar la asociación entre dos o más variables en una población determinada, sin que esto implicara una relación causal. En ese contexto, se buscó conocer si la gestión de recursos humanos se asocia con el desempeño laboral. El diseño de la investigación se presentó a continuación:

**Figura 2**

*Diseño de investigación*



**Donde:**

M: muestra.

V<sub>1</sub>: gestión de recursos humanos

V<sub>2</sub>: desempeño laboral.

r: correlacional.

### **4.3. Métodos de investigación**

#### **4.3.1. Método hipotético – deductivo**

Este método consistió en un procedimiento que partió de aseveraciones formuladas como hipótesis y buscó refutar o falsear dichas hipótesis mediante la deducción de conclusiones (Bernal, 2010). Este enfoque permitió plantear las hipótesis de investigación, las cuales fueron contrastadas a través del análisis estadístico, con el propósito de determinar su veracidad o falsedad.

#### **4.3.2. Método deductivo**

La investigación empleó este método, porque, según Bernal (2006), consiste en partir de afirmaciones generales para llegar a explicaciones particulares. Este método fue utilizado porque, a partir de las teorías y conceptos vinculados a la gestión de recursos humanos y al desempeño laboral, se interpretaron los resultados obtenidos, permitiendo así contrastar la veracidad de las hipótesis formuladas.

#### **4.3.3. Método inductivo**

Este procedimiento utilizó el razonamiento inductivo, que consiste en lograr conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a generalizaciones (Bernal, 2006). Este método permitió estudiar las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral

a partir del análisis de sus dimensiones e indicadores específicos. Posteriormente, la agrupación y síntesis de los resultados obtenidos facilitó la elaboración de conclusiones.

#### **4.3.4. Método analítico**

Este proceso cognoscitivo consistió en descomponer el objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para analizarlas de forma individual (Bernal, 2006). Este método fue empleado porque las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral fueron descompuestas en dimensiones e indicadores específicos, lo que permitió un análisis detallado de cada componente.

#### **4.3.5. Método sintético**

Este método integró los componentes dispersos del objeto de estudio para analizarlo en su totalidad (Bernal, 2006). Este proceso permitió agrupar las dimensiones e indicadores correspondientes a las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral, con el fin de obtener una comprensión global de su comportamiento y relación en el contexto de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

### **4.4. Población y muestra**

#### **4.4.1. Población**

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (Arias, 2012). La población de este estudio estuvo conformada por los 230 colaboradores administrativos que laboraron en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el año 2022. Esta información fue obtenida de registros oficiales proporcionados por el área de recursos humanos de dicha entidad durante el 2022.

En el estudio se incluyó a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba que se encontraban en actividad durante el año 2022 y que contaban con una antigüedad laboral mínima de tres meses. Se excluyó a aquellos que estaban de

vacaciones, con licencia o permisos durante la recolección de datos, así como a quienes tenían menos de tres meses de servicio.

#### **4.4.2. Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2012). La muestra de este estudio fue determinada mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, con el objetivo de asegurar que todos los integrantes de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados. A continuación, se detalla el procedimiento seguido para su cálculo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Nota.* El cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas considera seis elementos clave: n (número de unidades muestrales), N (tamaño de la población), Z (valor crítico de confianza, comúnmente 1.96 para un 95 %), p (proporción estimada de éxito, usualmente 0.5), q (1 – p), y e (margen de error permitido, generalmente 0.05). Estos valores permiten determinar una muestra representativa y estadísticamente confiable para el estudio (Arias, 2012).

$$n = \frac{230 \cdot (1.96)^2 \cdot 50\% \cdot 50\%}{5\%^2 \cdot (230-1) + (1.96)^2 \cdot 50\% \cdot 50\%}$$

$$n = \frac{220.796}{1.5329} = 144$$

La muestra estuvo conformada por 144 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

#### **4.4.3. Unidad de análisis**

Batthyány y Cabrera (2011) explican que, al transitar del marco conceptual al marco operacional, es necesario diferenciar entre las unidades de análisis y las variables. Las variables representan las características que se observan o miden en las unidades de análisis. En palabras de los autores: “La unidad de análisis es la respuesta a la pregunta: ¿de qué unidades habla la

hipótesis o la pregunta de investigación? y las variables son la respuesta a la pregunta: ¿qué características se observan de las unidades?”

Por su parte, Bernal (2006) destaca la importancia de identificar una unidad de análisis específica dentro de un universo poblacional. El autor explica que esta unidad puede variar, desde individuos hasta instituciones, empresas o grupos sociales. De manera similar, Castel et al. indican que la unidad de análisis es aquella sobre la cual se obtiene la información; puede tratarse de personas, grupos o instituciones, lo que se denomina unidad de análisis colectiva. En este estudio, la unidad de análisis fue de carácter colectivo y estuvo representada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el periodo 2022.

#### ***4.4.4. Unidad de observación***

La unidad de observación se refiere al ente sobre el cual se realizan las mediciones y que sirve como base para la recolección de datos primarios (Kumar, 2019). Según Batthyány y Cabrera (2011), se trata del “elemento de observación” necesario para obtener información sobre lo que se desea conocer de la unidad de análisis. En el presente estudio, la unidad de observación estuvo conformada por los colaboradores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, a quienes se aplicó el cuestionario correspondiente con el propósito de recolectar información pertinente sobre las variables de gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

#### ***4.5.1. Técnica***

La técnica fue la encuesta que permitió la recolección de información de la muestra el fin fue obtener información de las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Para ello se aplicó una encuesta con respuestas en escala de Likert.



#### **4.5.2. Instrumento**

El cuestionario fue el instrumento de la investigación. Se utilizó esta herramienta con la finalidad de recolectar la información asociada a la gestión de recursos humanos y desempeño laboral. El cuestionario se estructuró con 28 preguntas vinculadas a la gestión de recursos humanos y con 30 interrogantes el desempeño laboral. Se reconoce que el instrumento fue evaluado por juicio de expertos y prueba de confiabilidad.

#### **4.5.3. Validez**

La validez del cuestionario fue determinada mediante juicio de expertos. Para ello, se contó con la participación de tres profesionales con conocimientos especializados en la temática de investigación. Tras la revisión, los expertos coincidieron en que el cuestionario es adecuado y viable para su aplicación en el estudio (ver Anexo 1).

#### **4.5.4. Confiabilidad**

La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente alfa de cronbach, cuyos resultados evidencian una adecuada consistencia interna de los instrumentos. Para la escala de Gestión de Recursos Humanos, conformada por 28 ítems, se obtuvo un  $\alpha = 0.799$ , lo que indica un nivel de confiabilidad aceptable. En la escala de Desempeño Laboral, con 30 ítems, se alcanzó un  $\alpha = 0.853$ , considerado muy bueno. Estos valores, superiores al umbral mínimo de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994), confirman que ambos instrumentos son fiables y adecuados para la investigación, tal como se detalla en el apéndice B.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información de primera fuente, se utilizaron técnicas computarizadas. Las respuestas obtenidas fueron codificadas y transformadas en datos numéricos, los cuales se ingresaron en el software estadístico SPSS versión 28, permitiendo la

creación de una base de datos estructurada. Con relación al análisis de los datos del presente estudio, este se desarrolló de la siguiente manera:

Tablas estadísticas: se emplearon con la finalidad de organizar y agrupar los valores numéricos correspondientes a las variables de estudio, facilitando su análisis e interpretación.

Figuras estadísticas: fueron elaboradas a partir de los datos agrupados en las tablas, permitiendo visualizar de forma gráfica las variaciones y relaciones entre las variables de estudio.

Prueba de hipótesis: para la comprobación de las hipótesis planteadas, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, dado que la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov determinó que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, fue procedente aplicar dicha prueba estadística no paramétrica conforme al apéndice C.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos**

##### ***4.7.1. Equipos***

- Laptop.
- Equipo móvil.

##### **4.7.2. Materiales e insumos**

- Lapiceros
- Papel bond.
- Sobre manilla.
- Folder.

## 4.8. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia*

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Metodología	Población y muestra
<b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?	<b>GENERAL</b> Determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>GENERAL</b> La gestión de los recursos humanos tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>Gestión de recursos humanos</b>	Administración  Gestión  Desarrollo  Estrategias de recursos humanos  Asistencia y puntualidad  Trabajo en equipo	Recursos Capacitación Selección Funciones Organización Cumplimiento Actividades Formación Promoción Acciones Responsabilidades Objetivos Cumplimiento de horario Puntualidad Relaciones interpersonales Identidad Cooperación Esfuerzo otorgado Programación de actividades Resultados obtenidos Respeto hacia los demás. Cumplimiento de actividades Cumplimiento de procesos Corrección de errores Mejora constante	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario	<b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Tipo</b> Correlacional  <b>Diseño</b> No experimental Transaccional  <b>Método</b> Deductivo Inductivo Analítico Sintético Hipotético – deductivo.	<b>Población</b> 230 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba conforme a la Oficina de Recursos humanos de la entidad del periodo 2022.  <b>Muestra</b> 144 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.
<b>ESPECÍFICOS</b> ¿Cuál es la relación entre la administración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?	<b>ESPECÍFICOS</b> Determinar la relación entre la administración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>ESPECÍFICOS</b> La administración tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>Desempeño laboral</b>	Productividad  Respeto y responsabilidad  Calidad de trabajo				
<b>ESPECÍFICOS</b> ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?	<b>ESPECÍFICOS</b> Determinar la relación entre el desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	<b>ESPECÍFICOS</b> El desarrollo tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.						

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Metodología	Población y muestra
la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?  ¿Cuál es la relación entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022?	desarrollo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.  Determinar la relación entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.	Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.  Las estrategias de recursos humanos tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.			Trabajo fuera de horario Flexibilidad de adaptación al trabajo			
				Trabajo bajo presión				

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

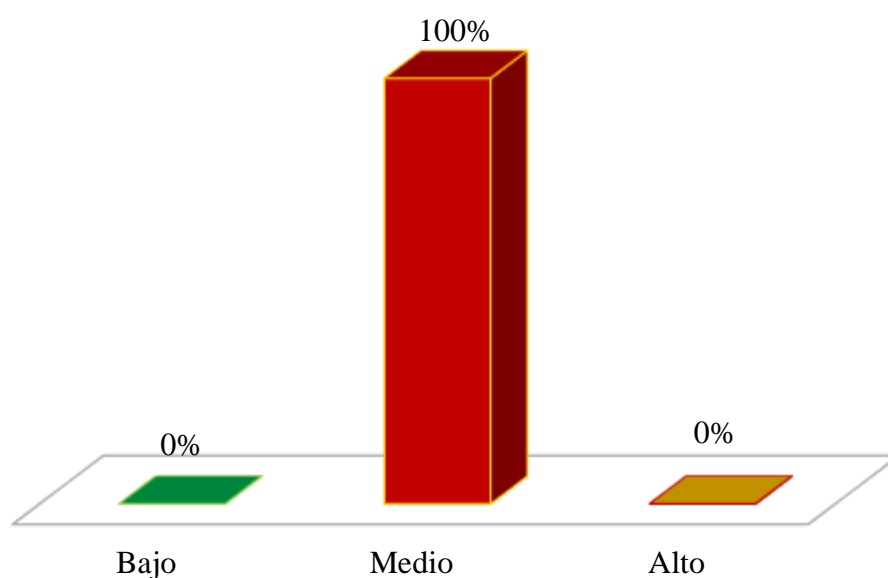
El análisis de la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario permitió evidenciar los resultados que se detallan a continuación:

##### *5.1.1. Gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

En cuanto a la gestión de recursos humanos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en el año 2022, se obtuvieron los siguientes resultados que permiten describir sus niveles según los indicadores establecidos.

**Figura 3**

*Gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



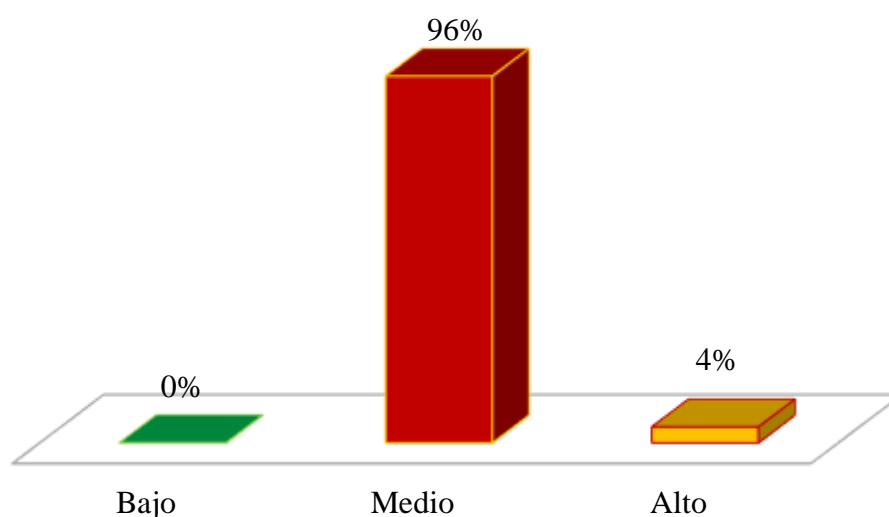
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La Figura 3 muestra que la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022 fue percibida como de nivel medio por el 100 % de los colaboradores participantes, resultado obtenido a partir de la evaluación de cuatro dimensiones, administración, gestión, desarrollo y estrategias de recursos humanos, cada una con aspectos

específicos. En administración se consideraron los recursos, la capacitación y los procesos de selección, en gestión se evaluaron las funciones, la organización y el cumplimiento de tareas, en desarrollo se analizaron las actividades relacionadas con la formación y la promoción del personal, y en estrategias de recursos humanos se valoraron las acciones, responsabilidades y objetivos institucionales. Estos resultados evidencian que, aunque existen prácticas mínimamente estructuradas en las áreas evaluadas, su efectividad no alcanza niveles óptimos, lo que refleja deficiencias en la planificación estratégica, la capacitación continua, la organización funcional y la definición de responsabilidades, por lo que es necesario fortalecer estos componentes mediante políticas de recursos humanos más eficientes y orientadas al desarrollo profesional y motivacional de los trabajadores, con el propósito de mejorar su desempeño y la eficiencia institucional.

**Figura 4**

*Administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



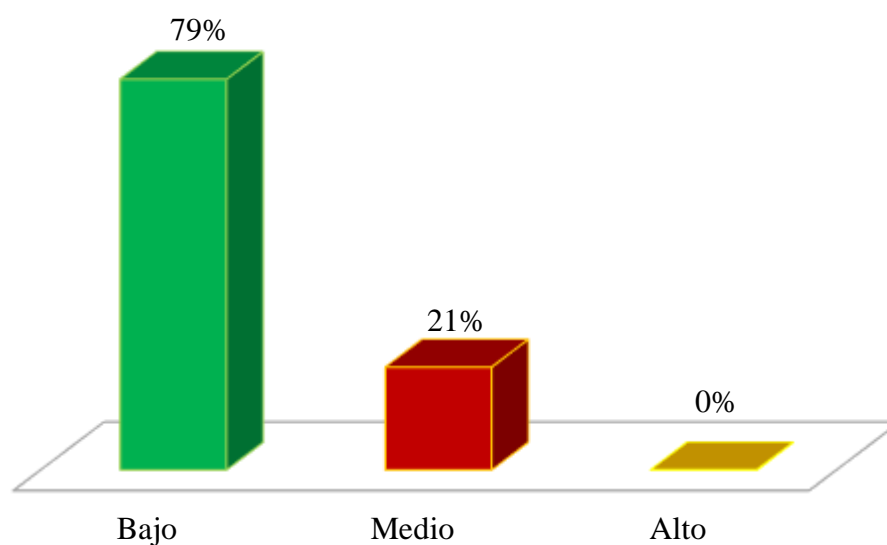
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La Figura 4 muestra los resultados sobre la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, evidenciando que este aspecto se ubicó en un nivel medio según el 96 % de los colaboradores participantes. La evaluación se

realizó considerando tres indicadores, recursos, capacitación y selección. En cuanto a los recursos, se observó que la disponibilidad y gestión de estos no resulta plenamente eficiente para cubrir las necesidades del personal. Respecto a la capacitación, los resultados reflejan que las oportunidades de formación ofrecidas a los trabajadores son limitadas y no responden de manera suficiente a las demandas de actualización y desarrollo profesional. En relación con la selección, se identificó que los procesos aplicados no garantizan completamente la incorporación de personal altamente calificado. La interpretación de estos hallazgos indica que, si bien existen prácticas mínimas para la administración del recurso humano, estas requieren ser fortalecidas mediante una mejor planificación de recursos, la implementación de programas de capacitación continua y la optimización de los procesos de selección, con el objetivo de mejorar la eficiencia institucional y el desempeño de los colaboradores.

**Figura 5**

*Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



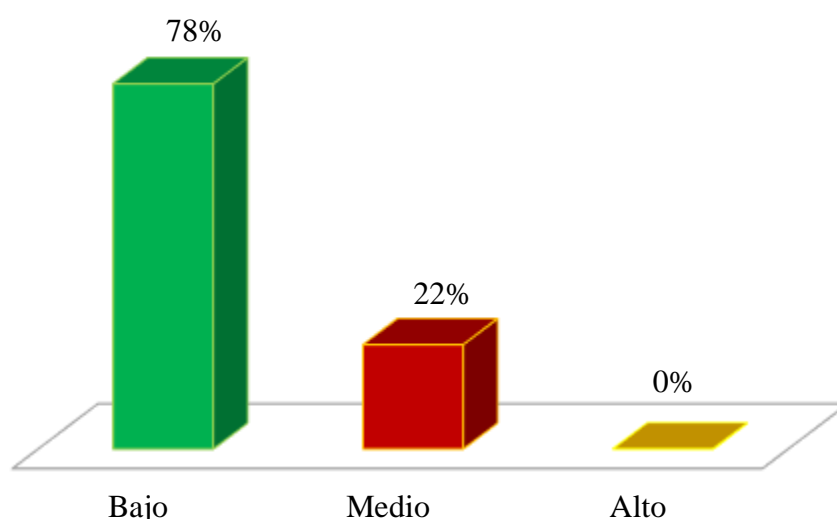
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 5 muestra los resultados sobre la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, evidenciando que este componente se ubicó en un nivel bajo según

el 79 % de los colaboradores participantes. La evaluación de la dimensión consideró los indicadores de funciones, organización y cumplimiento. En cuanto a las funciones, se evidenció que no están claramente definidas, lo que ocasiona duplicidad de tareas y falta de claridad en la asignación de responsabilidades. Respecto a la organización, los resultados reflejaron que la estructura organizacional presenta deficiencias para coordinar eficientemente las actividades y optimizar los procesos internos. Con relación con el cumplimiento, se observó que, si bien los trabajadores realizan sus labores, no existen mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación del desempeño. La interpretación de estos hallazgos indica que la gestión del recurso humano requiere fortalecerse mediante la definición clara de funciones, la mejora de la organización interna y la implementación de mecanismos de control y evaluación más efectivos, con el objetivo de incrementar la eficiencia institucional y optimizar el desempeño de los colaboradores.

**Figura 6**

*Desarrollo del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

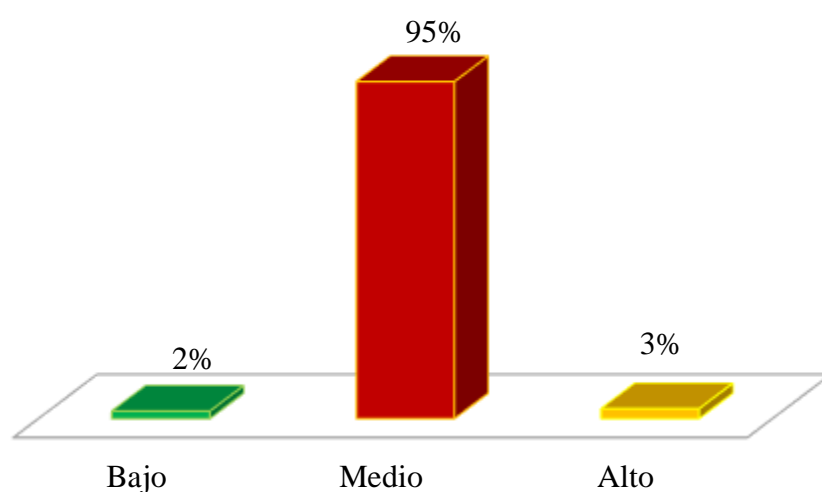
La figura 6 muestra los resultados sobre el desarrollo del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, evidenciando que este aspecto se



ubicó en un nivel bajo según el 78 % de los colaboradores participantes. La evaluación consideró los indicadores relacionados con las oportunidades de crecimiento, la capacitación y la promoción interna. Los resultados demuestran que las acciones orientadas al desarrollo profesional de los trabajadores son limitadas, ya que no se implementan programas de formación continua ni existen mecanismos definidos de promoción que favorezcan la motivación y el fortalecimiento de competencias. El análisis de la información revela que el desarrollo del recurso humano requiere ser fortalecido mediante la implementación de planes de capacitación permanentes, la generación de oportunidades de crecimiento profesional y la definición de políticas de promoción interna, lo que permitiría potenciar las capacidades de los trabajadores y favorecer un mejor desempeño en las funciones asignadas.

### **Figura 7**

*Estrategias de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 7 muestra los resultados sobre las estrategias de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, evidenciando que este aspecto se ubicó en un nivel medio conforme el 95% de los colaboradores participantes. La evaluación consideró los indicadores acciones, responsabilidades y objetivos. Los resultados evidencian

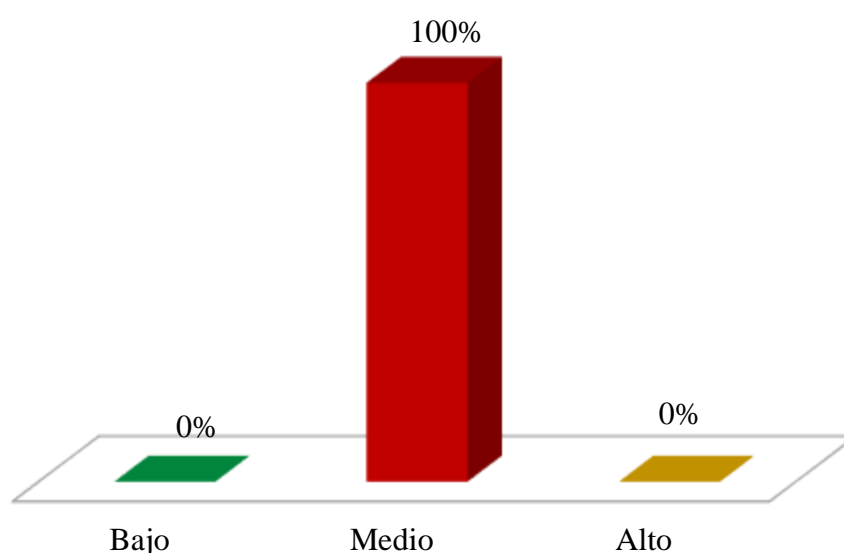
que, si bien existen esfuerzos para establecer estrategias en la gestión del personal, estas no están totalmente consolidadas, ya que las acciones ejecutadas son limitadas, las responsabilidades no siempre se encuentran claramente definidas y los objetivos institucionales no se articulan de manera efectiva con la gestión del recurso humano. El análisis de la información muestra la necesidad de diseñar e implementar planes estratégicos más claros, definir responsabilidades específicas y alinear los objetivos del área con las metas institucionales, lo que permitiría optimizar la planificación y el aprovechamiento del potencial del personal.

### ***5.1.2. Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba***

Respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en el 2022, los resultados obtenidos permiten identificar su nivel de cumplimiento respecto a las dimensiones e indicadores establecidos.

**Figura 8**

*Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



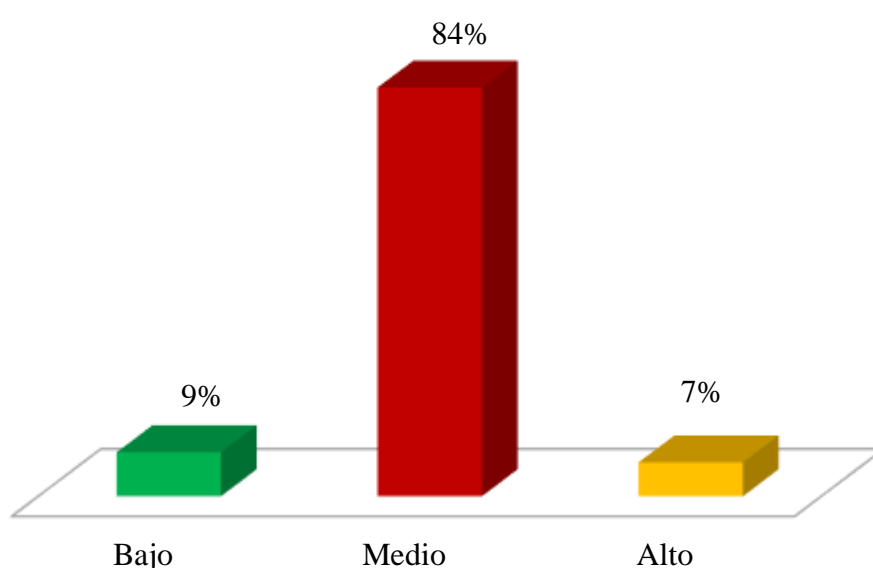
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 8 muestra los resultados sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, mostrando que este componente se ubicó en un nivel

medio con un 100 % según la percepción de los colaboradores participantes. La evaluación consideró dimensiones como asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y trabajo bajo presión. Los resultados indican que, aunque los trabajadores cumplen con sus labores de manera aceptable, existen oportunidades de mejora en la puntualidad, la cooperación entre áreas, la obtención de resultados más eficientes y la capacidad de adaptación en situaciones de mayor carga laboral. El análisis de la información refleja la necesidad de fortalecer las competencias del personal mediante capacitaciones orientadas al trabajo colaborativo, la mejora de procesos y la gestión efectiva del tiempo, con el propósito de elevar la calidad del desempeño y la eficiencia en la prestación de los servicios institucionales.

### Figura 9

*Asistencia y puntualidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



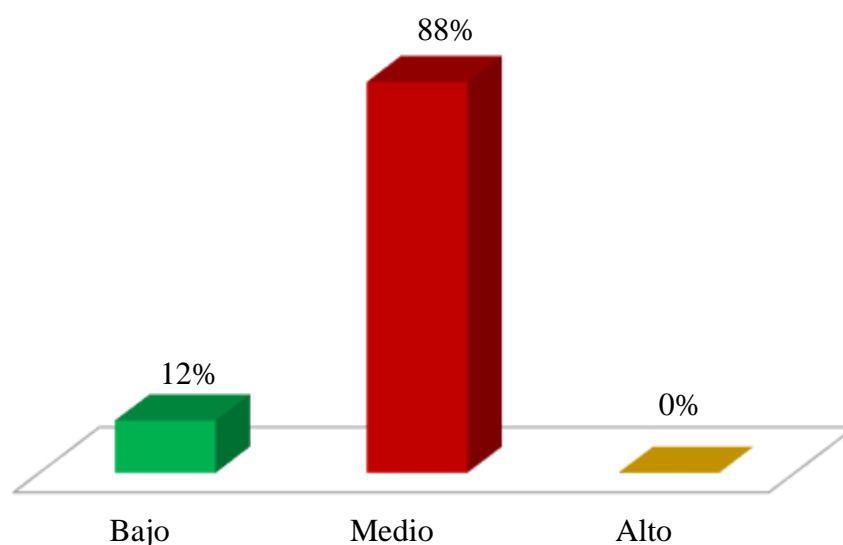
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 9 muestra los resultados sobre la asistencia y puntualidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indican que se ubicó en un nivel medio según el 84 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores de cumplimiento de

horario y puntualidad. Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los colaboradores asiste con regularidad y cumple de forma aceptable con sus horarios de ingreso, persisten casos de impuntualidad y ausencias injustificadas que afectan la organización de las actividades diarias y la eficiencia en la atención de los servicios. Esta situación muestra que no se cuenta con mecanismos de control y seguimiento suficientemente efectivos para garantizar el cumplimiento estricto de los horarios establecidos. Además, la falta de políticas de incentivos o sanciones claras podría estar incidiendo en la conducta de los trabajadores respecto a la puntualidad. El análisis de la información señala la necesidad de implementar sistemas de control de asistencia más rigurosos, promover capacitaciones sobre responsabilidad laboral y diseñar estrategias de motivación que fomenten la cultura de puntualidad y compromiso, contribuyendo a mejorar la organización del trabajo y la productividad institucional.

**Figura 10**

*Trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



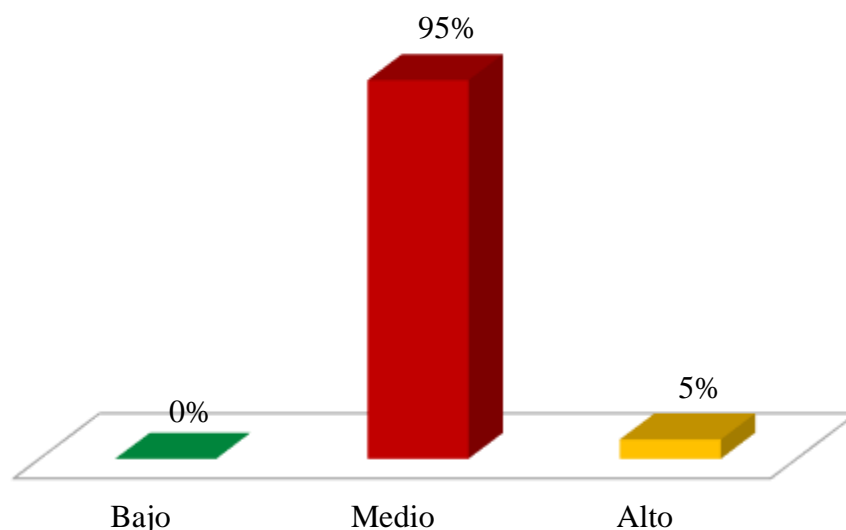
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 10 muestra los resultados sobre el trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indicando que se ubicó en un nivel medio según el 88 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores de relaciones

interpersonales, identidad y cooperación. Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los colaboradores mantiene una disposición aceptable para colaborar y coordinar con sus compañeros, aún persisten limitaciones en la integración grupal, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia institucional. Esta situación refleja que no se ha consolidado un trabajo en equipo altamente efectivo que permita alcanzar mayores niveles de cohesión y compromiso con los objetivos organizacionales. Además, la ausencia de estrategias sólidas de integración, reconocimiento y fortalecimiento de la identidad institucional podría estar influyendo en el desarrollo parcial de la cooperación entre los trabajadores. El análisis de la información señala la necesidad de implementar programas de capacitación en trabajo colaborativo, actividades de integración y políticas de motivación que promuevan la cooperación y el compromiso, contribuyendo a mejorar la cohesión grupal y el logro eficiente de los objetivos institucionales.

**Figura 11**

*Productividad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



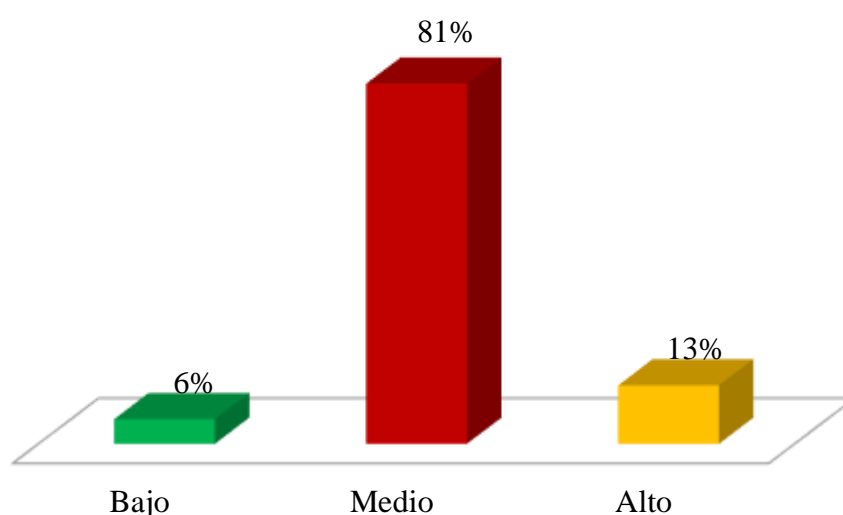
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 11 muestra los resultados sobre la productividad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indicando que se ubicó en un nivel medio según el 95 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores de esfuerzo otorgado,

programación de actividades y resultados obtenidos. Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los colaboradores cumple de manera aceptable con la planificación de sus tareas y alcanza resultados acordes a lo esperado, aún existen limitaciones para lograr niveles óptimos de productividad. Esta situación evidencia que no se cuenta con estrategias suficientemente efectivas para potenciar el desempeño y mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades. Además, la falta de incentivos, de seguimiento permanente y de mecanismos claros de evaluación del rendimiento podría estar influyendo en la baja proporción de colaboradores que alcanzan un nivel alto de productividad. El análisis de la información señala la necesidad de fortalecer la planificación de actividades, implementar sistemas de monitoreo y retroalimentación del desempeño, así como promover políticas de motivación y reconocimiento que contribuyan a mejorar los resultados y la eficiencia institucional.

**Figura 12**

*Respeto y responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



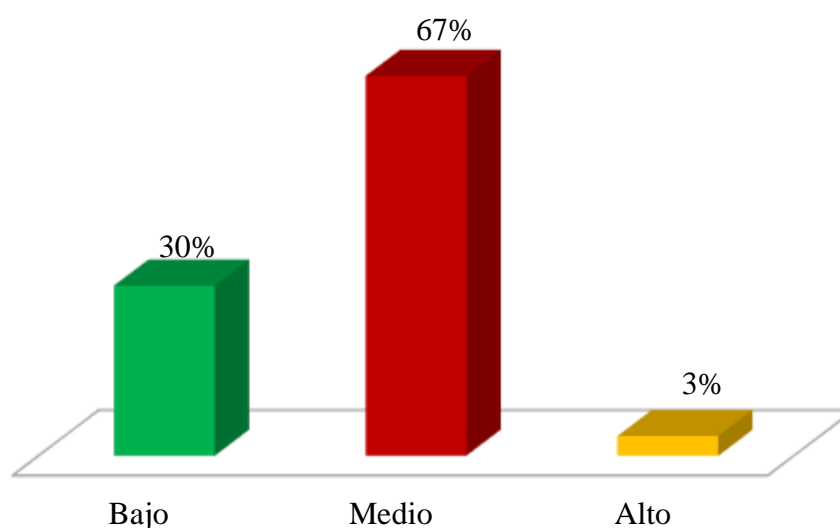
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 12 muestra los resultados sobre el respeto y la responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indicando que se ubicó en un nivel medio según el 81 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores de respeto

hacia los demás y cumplimiento de actividades. Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los trabajadores cumple de manera aceptable con las funciones asignadas y mantiene un trato adecuado hacia sus compañeros, aún persisten limitaciones para alcanzar niveles óptimos de responsabilidad y respeto en el entorno laboral. Esta situación evidencia que no se cuenta con mecanismos suficientemente efectivos para garantizar el cumplimiento íntegro de las actividades y el fortalecimiento de una cultura de respeto institucional. Además, la falta de incentivos y de un sistema claro de seguimiento y evaluación del desempeño podría estar influyendo en que solo un 13% de los colaboradores se ubique en el nivel alto. El análisis de la información señala la necesidad de reforzar las políticas de responsabilidad y respeto, implementar capacitaciones sobre valores organizacionales y establecer estrategias de reconocimiento que promuevan una mayor identificación con las normas y objetivos institucionales, contribuyendo a mejorar la eficiencia y el desempeño laboral.

**Figura 13**

*Calidad de trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



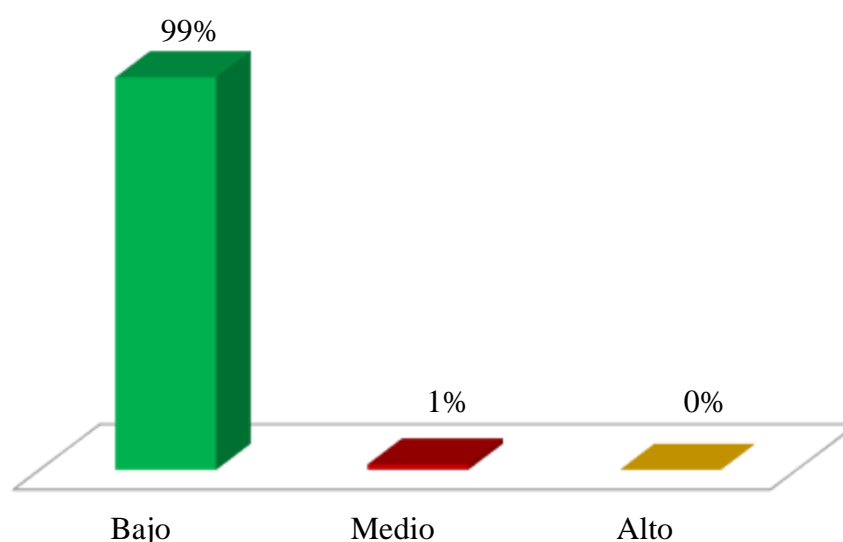
*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 13 muestra los resultados sobre la calidad de trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indicando que se ubicó en un nivel medio según el

67 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores de cumplimiento de procesos, corrección de errores y mejora constante. Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los trabajadores realiza sus funciones de manera aceptable, existe un 30% en el nivel bajo y solo un 3% en el nivel alto, lo que refleja limitaciones significativas para garantizar altos estándares de calidad en las actividades. Esta situación evidencia que no se cuenta con mecanismos suficientemente efectivos para optimizar los procesos, reducir los errores y promover la mejora continua. Además, la ausencia de capacitaciones constantes, sistemas de control de calidad y estrategias de retroalimentación podría estar influyendo en los bajos niveles de desempeño. El análisis de la información señala la necesidad de fortalecer la formación del personal, implementar políticas de mejora continua y establecer mecanismos de supervisión y reconocimiento que contribuyan a elevar la calidad del trabajo y mejorar la eficiencia institucional.

**Figura 14**

*Trabajo bajo presión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*



*Nota.* La escala de valoración se estableció mediante baremos en función al puntaje mínimo y máximo de la variable (véase apéndice C).

La figura 14 muestra los resultados sobre el trabajo bajo presión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el 2022, indicando que se ubicó en un nivel bajo según el



99 % de los colaboradores. La evaluación consideró los indicadores trabajo fuera de horario y flexibilidad de adaptación al trabajo. Los resultados muestran que la gran mayoría de los trabajadores presenta serias limitaciones para adaptarse a situaciones de alta demanda laboral o asumir tareas adicionales fuera del horario regular, lo que evidencia una baja capacidad para desenvolverse eficientemente bajo presión. Esta situación refleja que no se han implementado estrategias efectivas para fortalecer la resiliencia laboral y la gestión del estrés en el entorno de trabajo. Además, la falta de capacitaciones específicas y de mecanismos de apoyo institucional podría estar influyendo en la escasa preparación de los colaboradores para responder en contextos exigentes. El análisis de la información señala la necesidad de diseñar programas de formación orientados a la gestión del tiempo y del estrés, establecer planes de trabajo flexibles y promover políticas de motivación que fortalezcan la capacidad de adaptación de los trabajadores, contribuyendo a mejorar su desempeño en situaciones de presión y la eficiencia institucional.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Los resultados permitieron responder a los objetivos de la investigación, analizando la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Se consideraron las dimensiones administración, gestión, desarrollo y estrategias, comparando los hallazgos con antecedentes nacionales e internacionales.

La administración, como parte de la gestión de recursos humanos, presentó una relación directa y significativa con el desempeño laboral ( $r = 0.246$ ,  $p = 0.003$ ). El resultado es contrastable con Campos (2022) quien halló en el Banco de la Nación – Sede Huánuco que la administración tenía una correlación significativa con el desempeño laboral ( $V = 0.866$ ,  $p = 0.000$ ), lo que indica que una adecuada gestión administrativa del personal contribuye al rendimiento de los trabajadores. El valor de correlación hallado por Campos (2022) es superior

al obtenido en la presente investigación, pero ambos resultados coinciden en que la administración es un factor determinante para mejorar el desempeño laboral. Este análisis demuestra que, aunque la relación encontrada en la Municipalidad Provincial de Cajabamba fue más débil, la evidencia previa respalda la importancia de fortalecer la administración como parte esencial de la gestión de recursos humanos para optimizar el rendimiento de los colaboradores.

Referente a la dimensión gestión se encontró una relación directa y significativa con el desempeño laboral ( $r = 0.263$ ,  $p = 0.001$ ). Los resultados son similares a Requejo (2022) quien halló una correlación directa y significativa entre la gestión y el desempeño laboral ( $Rho = 0.328$ ,  $p = 0.011$ ) en trabajadores de la Unidad Ejecutora de Salud Santa Cruz, evidenciando que una gestión adecuada de funciones y tareas se asocia con un mejor rendimiento. Alvarado y Morejón (2023) complementan este resultado al reportar que en el Municipio Pedro Carbo el 76 % de los encuestados afirmó que no existía una planificación adecuada del talento humano y el 71 % percibió bajos niveles de motivación, factores que, según los autores, limitan el desempeño laboral. En contraste, Susano (2023) no encontró relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho = - 0.002$ ,  $p = 0.988$ ) en el Hospital Regional de Huacho. En conjunto, los antecedentes con valores relacionales y resultados descriptivos muestran que la gestión está relacionada de forma significativa con el desempeño laboral, tal como se evidenció en esta investigación.

Con relación a la dimensión desarrollo presentó una relación directa y significativa con el desempeño laboral ( $r = 0.292$ ;  $p = 0.000$ ). Campos (2022) obtuvo resultados similares, hallando en el Banco de la Nación – Sede Huánuco que esta dimensión tenía una correlación significativa con el desempeño laboral ( $V = 0.816$ ;  $p = 0.000$ ), lo que demuestra que el desarrollo del personal, expresado en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento profesional, se relaciona directamente con un mejor desempeño laboral. De manera

concordante, Ouabi et al. (2024) identificaron que la capacitación, la evaluación y la planificación de carrera se relacionaban significativamente con el desempeño laboral, con valores de  $r = 0.729$  para capacitación,  $r = 0.682$  para evaluación y  $r = 0.557$  para planificación de carrera; en todos los casos, los valores fueron más altos que los obtenidos en este estudio, pero coinciden en que el desarrollo del personal guarda una relación directa con un mejor desempeño. Asimismo, Espinoza y Montalvo (2021) reportaron correlaciones significativas entre el desempeño laboral y dimensiones asociadas al desarrollo, como conocimiento ( $r = 0.803$ ), habilidades ( $r = 0.781$ ) y motivación ( $r = 0.732$ ), confirmando que potenciar las capacidades del personal favorece su desempeño. En conjunto, estos antecedentes respaldan el resultado obtenido, mostrando que el desarrollo del personal mantiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral.

Con respecto a la dimensión estrategias de recursos humanos presentó una relación directa y significativa con el desempeño laboral ( $r = 0.362$ ,  $p = 0.000$ ). Los resultados son semejantes con Campos (2022) quien determinó en el Banco de la Nación – Sede Huánuco que esta dimensión tenía una correlación significativa con el desempeño laboral ( $V = 0.816$ ;  $p = 0.000$ ), lo que evidencia que la implementación de estrategias vinculadas con acciones planificadas y responsabilidades claras se relaciona con un mejor rendimiento de los trabajadores. De manera complementaria, Castro (2024) reportó correlaciones significativas entre el desempeño laboral y las dimensiones selección ( $r = 0.892$ ), formación ( $r = 0.897$ ), compensación ( $r = 0.886$ ) y evaluación ( $r = 0.889$ ), confirmando que estas acciones estratégicas en la gestión de personal son determinantes para mejorar los resultados laborales. Asimismo, Valenzuela (2022) concluyó que la gestión de recursos humanos en el Banco de la Nación guardaba relación significativa con el desempeño laboral y resaltó la importancia de la gestión estratégica como herramienta para optimizar el servicio institucional. En conjunto, estos

antecedentes coinciden con el hallazgo obtenido, demostrando que la aplicación de estrategias de recursos humanos mantiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral.

Finalmente, al analizar la variable gestión de recursos humanos, se comprobó que todas las dimensiones presentaron relaciones positivas y significativas con el desempeño laboral, siendo estrategias la de mayor correlación. Grandez (2022) halló que en la Municipalidad de Independencia existía una correlación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho = 0.610$ ,  $p = 0.000$ ), observando que el 90 % de los trabajadores percibió la gestión en nivel medio y el 85% ubicó el desempeño en nivel regular. Gómez (2024) también encontró una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho = 0.876$ ,  $p = 0.000$ ) en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, señalando que el 44.32% de los encuestados percibió la gestión en nivel regular y el 36.36% consideró el desempeño en ese mismo nivel. Estos antecedentes respaldan la evidencia obtenida, confirmando que la gestión de recursos humanos, a través de procesos administrativos, de gestión, desarrollo y estrategias, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

### **5.3. Contrastación de hipótesis**

Efectuado el análisis descriptivo de las variables, se procedió con el análisis inferencial correspondiente, cuyos resultados se presentan a continuación y que permitieron comprobar la veracidad o falsedad de las hipótesis formuladas.

#### **5.3.1. Prueba de normalidad**

La prueba de normalidad se realizó con la finalidad de determinar el coeficiente de correlación a utilizar, dado que se correlacionaron los valores sumativos de las variables de estudio (numéricas o métricas).

**Tabla 3***Prueba de normalidad*

	<b>Kolmogórov-Smirnov</b>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de recursos humanos	0.161	144	0.000
Desempeño laboral	0.201	144	0.000

## a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 3 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov. Se observa que todas las variables evaluadas presentan valores de significancia  $p = 0.000$ , los cuales son menores a  $p = 0.05$ . Por lo tanto, se concluye que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, el análisis de correlación debe realizarse aplicando la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman.

**5.3.2. Contrastación de la hipótesis general**

**H<sub>1</sub>.** La gestión de los recursos humanos tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**H<sub>0</sub>.** La gestión de los recursos humanos no tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**Tabla 4***Relación de la gestión de recursos humanos y desempeño laboral*

		<b>Desempeño laboral</b>	
Rho de Spearman	<b>Gestión de recursos humanos</b>	Coefficiente de correlación	.270**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144

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

La tabla 4 muestra, según la prueba Rho de Spearman, que la gestión de recursos humanos presenta una correlación de  $r = 0.270$  con el desempeño laboral. El valor de significancia obtenido ( $p = 0.001$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $p < 0.005$ ), lo que indica que existe una correlación directa, aunque débil, pero estadísticamente

significativa entre ambas variables. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): la gestión de recursos humanos se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en 2022. Este resultado, asociado a las dimensiones de administración, gestión, desarrollo y estrategias de recursos humanos, permite afirmar que una mejor gestión de recursos humanos contribuye a un mayor desempeño laboral, reflejado en mayor asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

### 5.3.3. Contrastación de las hipótesis específicas

**5.3.3.1. Contrastación de hipótesis específicas 1.**  $H_1$ . La administración tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

$H_0$ . La administración no tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**Tabla 5**

*Relación de la administración y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	.246**
	<b>Administración</b> Sig. (bilateral)	0.003
	N	144

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

La tabla 5 muestra, según la prueba Rho de Spearman, que la administración presenta una correlación de  $r = 0.246$  con el desempeño laboral. El valor de significancia obtenido ( $p = 0.003$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $p < 0.005$ ), lo que indica que existe una correlación directa, aunque débil, pero estadísticamente significativa entre la dimensión y variable. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): la administración tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la

Municipalidad Provincial de Cajabamba - 2022. Este hallazgo, asociado a los indicadores de recursos, capacitación y selección, permite afirmar que una mejor administración de recursos humanos favorece a un mayor desempeño laboral, reflejado en mayor asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

**5.3.3.2. Contrastación de hipótesis específicas 2.**  $H_1$ . La gestión tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

$H_0$ . La gestión tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**Tabla 6**

*Relación de la gestión y desempeño laboral*

			<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	<b>Gestión</b>	Coefficiente de correlación	.263**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144

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

La tabla 6 muestra, según la prueba Rho de Spearman, que la gestión presenta una correlación de  $r = 0.263$  con el desempeño laboral. El valor de significancia obtenido ( $p = 0.001$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $p < 0.005$ ), lo que indica que existe una correlación directa, aunque débil, pero estadísticamente significativa entre la dimensión y variable. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): la gestión tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022. Este resultado, asociado a los indicadores de funciones, organización y cumplimiento, permite afirmar que una mejor gestión contribuye a un mayor

desempeño laboral, reflejado en mayor asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

**5.3.3.3. Contrastación de hipótesis específicas 3.**  $H_1$ . El desarrollo tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

$H_0$ . El desarrollo no tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**Tabla 7**

*Relación del desarrollo y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.292**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	144

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

La tabla 7 muestra, según la prueba Rho de Spearman, que el desarrollo presenta una correlación de  $r = 0.292$  con el desempeño laboral. El valor de significancia obtenido ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $p < 0.005$ ), lo que indica que existe una correlación directa, aunque débil, pero estadísticamente significativa entre la dimensión y variable. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): el desarrollo tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022. Este resultado, asociado a las indicadores de actividades, formación y promoción, permite afirmar que una mejor gestión de recursos humanos contribuye a un mayor desempeño laboral, reflejado en mayor asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.



**5.3.3.4. Contrastación de hipótesis específicas 4.** H<sub>1</sub>. Las estrategias de recursos humanos tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

H<sub>0</sub>. Las estrategias de recursos humanos no tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

**Tabla 8**

*Relación de estrategias de recursos humanos y desempeño laboral*

			<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	<b>Estrategias de</b>	Coeficiente de correlación	.362**
	<b>recursos</b>	Sig. (bilateral)	0.000
	<b>humanos</b>	N	144

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

La tabla 8 muestra, según la prueba Rho de Spearman, que el desarrollo presenta una correlación de  $r = 0.362$  con el desempeño laboral. El valor de significancia obtenido ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel de significancia establecido ( $p < 0.005$ ), lo que indica que existe una correlación directa, aunque débil, pero estadísticamente significativa entre la dimensión y variable. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>): las estrategias de recursos humanos tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022. Este resultado, asociado a los indicadores de acciones, responsabilidades y objetivos, permite afirmar que una mejor gestión de recursos humanos contribuye a un mayor desempeño laboral, reflejado en mayor asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad, calidad de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

## CONCLUSIONES

1. La gestión de recursos humanos mostró una relación directa, débil pero significativa, con el desempeño laboral (Rho de Spearman  $r = 0.270$ ). Este resultado se explica porque, aunque la variable se ubicó en un nivel medio en la totalidad de los colaboradores, los aspectos evaluados como administración, gestión, desarrollo y estrategias presentaron limitaciones en su ejecución. El nivel medio general alcanzado evidencia que existen prácticas establecidas, pero con deficiencias en planificación estratégica, capacitación continua, definición de responsabilidades y organización funcional, lo que reduce la fuerza de la correlación con el desempeño laboral.
2. La administración evidenció una relación débil pero significativa con el desempeño laboral ( $r = 0.246$ ). Este valor bajo se sustenta en que, si bien la mayoría de los colaboradores percibió la administración en un nivel medio (96%), persisten deficiencias en la disponibilidad de recursos, la cobertura de capacitación y la efectividad de los procesos de selección. Dichas limitaciones hacen que la relación con el desempeño laboral no sea alta, pues la gestión de recursos humanos no logra responder de manera integral a las necesidades del personal, reduciendo el impacto en la calidad del trabajo y la eficiencia institucional.
3. La gestión presentó una relación débil pero significativa ( $r = 0.263$ ), asociada con funciones, organización y cumplimiento. La debilidad de la correlación se justifica porque el 79% de los colaboradores valoró esta dimensión en un nivel bajo. La falta de claridad en la definición de funciones, la estructura organizacional deficiente y la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento limitaron la relación de la gestión sobre el desempeño. En este contexto, la baja percepción en la dimensión restringió la magnitud de la relación estadística encontrada.

4. El desarrollo del personal mostró una relación débil pero significativa con el desempeño ( $r = 0.292$ ). El carácter débil de la correlación se explica porque el 78% de los colaboradores evaluó esta dimensión en un nivel bajo. La carencia de programas de formación continua, oportunidades limitadas de promoción y ausencia de planes de carrera redujeron el aporte de esta dimensión al desempeño. Si bien el resultado confirma que el desarrollo guarda relación con el desempeño laboral los niveles bajos reportados explican que la correlación obtenida no alcance valores más altos.
5. Las estrategias de recursos humanos presentaron la correlación más alta entre todas las dimensiones analizadas ( $r = 0.362$ ), aunque aún débil. La razón de esta debilidad radica en que el 95% de los colaboradores la ubicó en un nivel medio, lo que indica la existencia de lineamientos y acciones, pero sin consolidación plena. Las responsabilidades poco definidas y los objetivos institucionales no articulados de manera efectiva con la gestión del personal limitaron el alcance de esta dimensión sobre el desempeño. Por ello, aunque las estrategias guardan la relación más fuerte en comparación con las demás dimensiones, los resultados reflejan que su nivel medio impide que la correlación sea mayor.

## **RECOMENDACIONES**

1. Al gerente de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba se recomienda implementar un plan integral de gestión del talento humano que incluya capacitaciones periódicas, evaluaciones de desempeño, incentivos laborales y programas de reconocimiento, con el fin de mejorar la asistencia, la puntualidad, el trabajo en equipo y la calidad del desempeño de los colaboradores.
2. Al alcalde de la Municipalidad Provincial de Cajabamba se recomienda destinar los recursos necesarios y brindar apoyo institucional para fortalecer el área de recursos humanos, asegurando que cuente con personal capacitado y herramientas adecuadas para ejecutar procesos de administración, gestión, desarrollo y planificación estratégica que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y la eficiencia de los servicios públicos.
3. A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba se recomienda participar activamente en las capacitaciones, actividades de formación y programas de mejora impulsados por la gestión municipal, asumiendo un compromiso con la puntualidad, el trabajo en equipo, el respeto y la responsabilidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
4. Al gerente y a los jefes de área de la Municipalidad Provincial de Cajabamba se recomienda definir con claridad los roles y funciones del personal, establecer mecanismos de evaluación continua y promover una comunicación efectiva con los colaboradores, con el objetivo de optimizar la organización interna, mejorar los procesos y aumentar la productividad en las diferentes áreas.
5. Al alcalde, regidores y autoridades de la Municipalidad Provincial de Cajabamba se recomienda diseñar y ejecutar estrategias de recursos humanos alineadas a los objetivos institucionales, priorizando acciones que fortalezcan las competencias del personal,

mejoren la calidad de los procesos internos y aseguren el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos con la comunidad.

## REFERENCIAS

- Adecco Perú. (05 de mayo de 2021). *6 retos importantes a los que se enfrenta la gestión de recursos humanos*. Adecco: <https://www.adecco.com/es-pe/blog/6-retos-importantes-a-los-que-se-enfrenta-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias* (1° ed.). Granica. <https://es.scribd.com/document/345225759/Alles-Martha-Diccionario-de-Comportamientos-Gestion-Por-Competencias>
- Alvarado, N., & Morejón, E. (2023). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral: Municipio Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 109-119. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2507>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducci3n a la metodologí3a científ3ca* (6° ed.). Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Asana. (19 de julio de 2024). *Autoevaluación laboral: Evalúa los progresos de tus empleados*. Team Asana: <https://asana.com/es/resources/self-evaluation-template>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial* (1° ed.). Universidad de la República. [https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2019/05/FCS\\_Batthianny\\_2011-07-27-lowres.pdf](https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2019/05/FCS_Batthianny_2011-07-27-lowres.pdf)
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models* (1° ed.). Addison-Wesley.

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2° ed.). Pearson Educación.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (17° ed.). Cengage Learning.
- Cabrera, F. (1 de enero de 2017). *Productividad en Chile: una revisión de su evolución en el marco de la Ley N° 19.759 que redujo jornada laboral de 48 a 45 horas*. Biblioteca del Congreso de Chile:  
[https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/24175/1/Productividad\\_y\\_reducci%C3%B3n\\_horas\\_48\\_a\\_45\\_FINAL.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/24175/1/Productividad_y_reducci%C3%B3n_horas_48_a_45_FINAL.pdf)
- Campbell, J. (1990). *Modelado del problema de predicción del rendimiento en psicología industrial y organizacional* (2° ed.). (M. Dunnette, & L. Hough, Trans.) Consulting Psychologists Press.
- Campos, S. (2022). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en el Banco de la Nación - sede Huánuco*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL.  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/8047>
- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data* , 24(1), 97-120.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Castro, S. (2024). *La gestión de los recursos humanos y desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional UNDAC.  
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4429>

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10° ed.). Mc Graw Hill.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administración%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administración%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Mc Graw - Hill Interamericana.  
<https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10° ed.). Mc Graw Hill Interamericana.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (31 de octubre de 1993). Constitución Política del Perú de 1993. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.  
<https://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (29 de enero de 2002). Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Ley N° 27658. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.  
[https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658_LALEY.pdf)
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (18 de febrero de 2004). Ley N° 28175 Ley Marco del empleo público. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.  
<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2028175.pdf>
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (27 de junio de 2008). Decreto Legislativo 1057 - Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios. Lima, Perú: Diario



- Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703479-1057>
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (20 de junio de 2008). Decreto Legislativo N.º 1023 - Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Rectorada del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5688812/5051877-creacion-de-la-autoridad-nacional-del-servicio-civil-servir.pdf?v=1705414151>
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (20 de junio de 2008). Decreto Legislativo N.º 1025 - Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/77AE90BCAB504CB705257C0C00763B63/\\$FILE/01025.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/77AE90BCAB504CB705257C0C00763B63/$FILE/01025.pdf)
- Coulter, R., & Robbins, S. (2023). *Administración* (1º ed.). Pearson Educación. <https://es.slideshare.net/slideshow/administracion-robbins-coulter-libro-completo/270352974>
- Damnjanovic, A., Dimitrijevic, V., Nesic, S., Miskic, M., Mrdak, G., & Arsic, S. (2023). Risk influence of employee productivity on business failure: evidence found in serbian SMEs. *Sustainability*, 1(15), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su15064705>
- Del Hoyo, M. (2004). *Estrés laboral* (1º ed.). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- Espinoza, K., & Moltalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10409>

- Fatai, A., & Hamed, B. (2023). Employee compensation management and organisational performance of selected deposit money banks In Lagos State, Nigeria. *International Journal of research and Innovation in Social Science*, 7(2), 196-207.  
<https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/employee-compensation-management-and-organisational-performance-of-selected-deposit-money-banks-in-lagos-state-nigeria/>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 9(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9177059.pdf>
- Gary, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (2° ed.). Pearson.  
[https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93.-Dessler%20Gary%201942%20autor%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20latinoamericano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%20%202017.pdf?utm\\_source](https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93.-Dessler%20Gary%201942%20autor%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20latinoamericano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%20%202017.pdf?utm_source)
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo de conocimiento*, 6(8), 318-329.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>
- Gómez, S. (2024). *Gestión del talento humano y su relación en el desempeño laboral de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT – 2024*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNITRI.  
<https://hdl.handle.net/20.500.14414/23364>
- Grandez, A. (2022). *Gestión de talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de Independencia Lima, 2021*. [Tesis de maestría,

Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/85531>

Guerras, L., & Navas, J. (2008). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (4° ed.). Thomson.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12° ed.). Cengage Learning.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12° ed.). Cengage Learning. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.).

Mc Graw Hill Educación.

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Herzberg, F. (1993/1959). *Motivation to Work* (1° ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (1° ed.). Pearson Educación. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25008w/Semana4/Administracion\\_Michael\\_A.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25008w/Semana4/Administracion_Michael_A.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (01 de diciembre de 2022). *Compendio estadístico Cajamarca 2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4435588/Compendio%20Estad%20C3%20ADstico%20Cajamarca%202022.pdf>

Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *Digital Publisher*, 5(1), 342-359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>

- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento* (1° ed.). Díaz de Santos. <https://es.scribd.com/doc/186190805/La-Sabiduria-de-Los-Equipos-Katzenbach-Y-Smith>
- Kumar, R. (2019). *Research methodology* (5° ed.). SAGE Publications Ltd.
- Leiva, K. (2021). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de los Baños del Inca, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional UNC. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4089>
- Majka, M. (21 de enero de 2024). *The detrimental impact of poor HR practices on organizational success*. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/detrimental-impact-poor-hr-practices-organizational-success-majka-wuruf/>
- Martínez, M. (2007). El concepto de productividad en el análisis económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial*, 1(1), 1-33.
- Mayo, E. (2003/1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1° ed.). The Macmillan Company/London: Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Navarro, I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Education Policy Analysis Archives*, 13(35), 1-38. [https://digitalcommons.usf.edu/usf\\_EPAA/171](https://digitalcommons.usf.edu/usf_EPAA/171)
- Navarro, M. (2022). *La gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño de los trabajadores del programa social Qali Warma de Tacna y Moquegua, 2021*. [Tesis de

- maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UPT.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/2386>
- Nicolai, F. (2021). The impact of the covid - 19 pandemic on firms organizational designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 270-274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3° ed.). McGraw-Hill.  
<https://es.scribd.com/document/366667341/Jum-Nunnally-Ira-Bernstein-Psychometric-Theory>
- Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration. *Societies*, 1(14), 1-20.  
<https://doi.org/10.3390/soc14120247>
- Palací, F. (2008). *Psicología de la organización*. Pearson.  
<https://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Requejo, J. (2022). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Ejecutora de Salud Santa Cruz, Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/78097>
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna* (1° ed.). Limusa.  
[https://books.google.com.pe/books?id=TwnmLyBJIYC&printsec=frontcover&utm\\_source=chatgpt.com#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=TwnmLyBJIYC&printsec=frontcover&utm_source=chatgpt.com#v=onepage&q&f=true)
- Ruiz, E., López, S., García, C., & Gago, M. (2017). *Gestión de recursos humanos* (1° ed.). McGraw Hill.

- Runa. (1 de enero de 2024). *Incentivos: ¿Qué son? ¿Cómo funcionan?* Runa: <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/incentivos/>
- Salazar, E. (16 de enero de 2025). *¿Fuga de talentos en el Perú? El 65% de reclutadores está teniendo problemas para colocar personal calificado en sus empresas.* Infobae: [https://www.infobae.com/peru/2025/01/16/fuga-de-talentos-en-el-peru-el-65-de-reclutadores-esta-teniendo-problemas-para-encontrar-personal-calificado-en-sus-empresas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.infobae.com/peru/2025/01/16/fuga-de-talentos-en-el-peru-el-65-de-reclutadores-esta-teniendo-problemas-para-encontrar-personal-calificado-en-sus-empresas/?utm_source=chatgpt.com)
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.00000000000002864>
- Sicre, L. (3 de marzo de 2024). *Qué es la evaluación del desempeño en recursos humanos y cómo se hace.* Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/evaluacion-desempeno-que-es-como-hacerla>
- Sicre, L. (02 de mayo de 2025). *Recursos Humanos (RRHH): qué son, qué hacen y claves de su gestión.* Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/recursos-humanos-rrhh-que-son>
- Susano, L. (2023). *Gestión del Talento humano y desempeño laboral en el personal del área de logística del Hospital Regional, Huacho.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/7670>
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management* (1° ed.). Harvard University Library. [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

- Toala, S., & Bravo, G. (2025). Gestión de talento humano en el impacto del desempeño laboral. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa – REICOMUNICAR*, 8(15), 652-664. <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0349>
- Trejo, D. (2023). *Nociones de desarrollo organizacional* (1° ed.). DanTM. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27405.41445/3>
- Valenzuela, Y. (2022). Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del Banco de la Nación. *Journal Biofab*, 1(2), 54-69. <https://doi.org/10.53673/jb.v1i2.9>
- Valera, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (2° ed.). Pearson.

## **APÉNDICES Y ANEXOS**



## APÉNDICE

### Apéndice A

#### Instrumentos de recolección de datos

#### CUESTIONARIO SOBRE “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA-2022”

El objetivo de este cuestionario es conocer la opinión de los colaboradores sobre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el año 2022. Estimado colaborador(a), a continuación, se presentan diversas preguntas divididas en dos secciones, cada una enfocada en uno de los aspectos a evaluar. Se solicita responder con sinceridad, ya que la información obtenida será utilizada para garantizar resultados reales y confiables. Asimismo, se asegura que todas las respuestas serán tratadas con total anonimato y confidencialidad.

#### INDICACIONES

El cuestionario está conformado por 58 ítems dividido en 28 interrogantes para la gestión de recursos humanos y 30 preguntas para la variable desempeño laboral, cada uno con cinco alternativas de respuesta. Lea cuidadosamente cada pregunta y sus opciones. Marque únicamente una alternativa colocando una equis (X) o una cruz (+) en el recuadro que mejor represente su realidad.

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

N	Ítems	Escala				
Gestión de recursos humanos						
	Administración					
1	Se tiene la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional.	1	2	3	4	5

N	Ítems	Escala				
2	Existe capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva.	1	2	3	4	5
3	La municipalidad cuenta con los materiales necesarios para que sus colaboradores hagan una labor correcta.	1	2	3	4	5
4	Se plantean soluciones para posibles dificultades dentro de la municipalidad.	1	2	3	4	5
5	El área donde labora tiene sus procedimientos estructurados.	1	2	3	4	5
6	Reciben los nuevos trabajadores algún tipo de entrenamiento o formación previa en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Se gestiona a tiempo el personal que se necesita para cubrir las plazas vacantes.	1	2	3	4	5
<b>Gestión</b>						
8	La administración lleva un control permanente de cada área.	1	2	3	4	5
9	Su jefe inmediato superior dirige a sus trabajadores de una manera favorable.	1	2	3	4	5
10	El jefe y los trabajadores se preocupan por la organización de las actividades.	1	2	3	4	5
11	Los esfuerzos de todo el personal se encaminan al logro de los objetivos de la municipalidad.	1	2	3	4	5
12	La comunicación es característica de la organización de la municipalidad.	1	2	3	4	5
13	Se aceptan cambios en favor de la municipalidad.	1	2	3	4	5
14	Cada jefe cumple y hace cumplir las funciones del personal.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo</b>						
15	Ofrece un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados.	1	2	3	4	5
16	Ofrece actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas de la municipalidad.	1	2	3	4	5
17	Ofrece una formación amplia e interdisciplinaria	1	2	3	4	5
18	Ofrece formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
19	Ofrece formación orientada al desarrollo de carrera profesional	1	2	3	4	5
20	Ofrece a sus empleados oportunidades de promoción o ascenso.	1	2	3	4	5
21	Ofrece un sistema de promoción basado en el desempeño	1	2	3	4	5
<b>Estrategias de recursos humanos</b>						
22	Los trabajadores evidencian las acciones planificadas.	1	2	3	4	5
23	El jefe delega responsabilidades al personal.	1	2	3	4	5
24	Los encargados de área aceptan sugerencias para realizar acciones de mejora.	1	2	3	4	5
25	Los trabajadores se comprometen para cumplir los objetivos propuestos	1	2	3	4	5
26	La municipalidad busca motivar a sus trabajadores con	1	2	3	4	5

N	Ítems	Escala				
	reconocimientos cada cierto tiempo.					
27	Se utilizan estrategias en los tres niveles de gestión para mejorar el funcionamiento de la municipalidad.	1	2	3	4	5
28	Cada trabajador sabe la responsabilidad que asume en cada labor realizada.	1	2	3	4	5

*¡Gracias por su colaboración!*

N	Ítems	Escala				
Desempeño laboral						
Asistencia y puntualidad						
1	El horario estipulado por la municipalidad es acorde al salario	1	2	3	4	5
2	Considera usted que tiene un horario flexible en su área de trabajo	1	2	3	4	5
3	El pago de su salario es depositado puntualmente.	1	2	3	4	5
4	Las metas propuestas para el área son entregadas puntualmente.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo						
5	Existe una comunicación efectiva	1	2	3	4	5
6	Se resuelve los conflictos adecuadamente	1	2	3	4	5
7	Se siente identificado con la municipalidad y el área que trabaja.	1	2	3	4	5
8	El área de trabajo promueve la identificación del centro laboral.	1	2	3	4	5
9	En la municipalidad se practica la cooperación entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
10	La cooperación de su área que labora es genuina.	1	2	3	4	5
Productividad						
11	El esfuerzo otorgado por mis compañeros es el adecuado.	1	2	3	4	5
12	El esfuerzo realizado dentro del área de trabajo es motivado.	1	2	3	4	5
13	Durante las reuniones mensuales se realiza la programación de actividades mensuales.	1	2	3	4	5
14	Las actividades propuestas se ejecutan con asertividad	1	2	3	4	5
15	Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	1	2	3	4	5
16	Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	1	2	3	4	5
Respeto y responsabilidad						
17	Todo el personal que labora se trata con el debido respeto	1	2	3	4	5
18	El personal que labora en su área trata con respeto al público.	1	2	3	4	5
19	Se cumple con cabalidad las actividades propuestas en el año	1	2	3	4	5
20	Las actividades propuestas se encuentran distribuidas mensualmente.	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo						
21	Se cumple los procesos de selección de personal	1	2	3	4	5
22	Se cumple los procesos de atención al usuario	1	2	3	4	5
23	Para la corrección de errores se realiza mediante un feedback.	1	2	3	4	5
24	La corrección de errores se realiza inmediatamente.	1	2	3	4	5
25	Considero que en mi área se proporcionan los servicios de la mejor forma.	1	2	3	4	5
26	En mi municipio existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	1	2	3	4	5
Trabajo bajo presión						
27	Realizamos trabajo fuera del horario habitual	1	2	3	4	5
28	Los trabajadores que están fuera del horario son renumerados	1	2	3	4	5
29	La flexibilidad laboral me permite realizar actividades familiares.	1	2	3	4	5

N	Ítems	Escala				
30	La flexibilidad laboral me permite crecer profesionalmente.	1	2	3	4	5

*¡Gracias por su colaboración!*

## Apéndice B

### Confiabilidad del instrumento

Para determinar la consistencia interna de los instrumentos utilizados en la investigación, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las escalas empleadas. Este indicador permite evaluar la fiabilidad del cuestionario, verificando si los ítems que lo componen miden de manera coherente la misma dimensión o constructo. En la escala de gestión de recursos humanos y gestión laboral, el análisis se realizó con 70 casos válidos.

**Tabla 9**

*Fiabilidad del instrumento gestión de recursos humanos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.799	28

El alfa de cronbach obtenido fue de 0.799 con 28 ítems, lo que indica una confiabilidad aceptable. Según Nunnally y Bernstein (1994), un valor cercano a 0.8 refleja que los ítems del cuestionario presentan buena consistencia interna y miden de manera coherente la variable Gestión de Recursos Humanos.

**Tabla 10**

*Fiabilidad del instrumento desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.853	30

El alfa de cronbach obtenido fue de 0.853 con 30 ítems, lo cual representa una confiabilidad muy buena. Esto evidencia que los ítems de la escala tienen alta coherencia interna, siendo adecuados para medir la variable Desempeño Laboral de forma precisa y consistente.

## Apéndice C

### Escala de baremos

#### Variable 1. Gestión de Recursos Humanos

Número de preguntas:

28

Escala de respuesta:

$X_i = 1$  (Nunca)

$X_s = 5$  (Siempre)

Rango:

$K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$Li = 28 \times 1 = 28 \quad \approx 28$$

Puntaje máximo:

$$Ls = 28 \times 5 = 140 \quad \approx 140$$

Rango total (R):

$$R = 140 - 28 = 112 \quad \approx 112$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 112 \div 3 = 37.33 \quad \approx 37.33$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 28 hasta:

$$28 + 37.33 = 65.33 \quad \approx 65$$

Rango medio desde  $65 + 1 = 66$  hasta:

$$65.33 + 37.33 = 102.66 \quad \approx 103$$

Rango alto desde  $103 + 1 = 104$  hasta:

$$103 + 37.33 = 140.33 \quad \approx 140$$

Resultado final:

Bajo: 28 - 65

Medio: 66 - 103

Alto: 104 - 140

## Dimensión 1. Administración

Número de preguntas:

$$7$$

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 7 \times 1 = 7 \quad \approx 7$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 7 \times 5 = 35 \quad \approx 35$$

Rango total (R):

$$R = 35 - 7 = 28 \quad \approx 28$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 28 \div 3 = 9.33 \quad \approx 9.33$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 7 hasta:

$$7 + 9.33 = 16.33 \quad \approx 16$$

Rango medio desde  $16 + 1 = 17$  hasta:

$$16.33 + 9.33 = 25.66 \quad \approx 26$$

Rango alto desde  $26 + 1 = 27$  hasta:

$$25.66 + 9.33 = 34.99 \quad \approx 35$$

Resultado final:

Bajo: 7 - 16

Medio: 17 - 26

Alto: 27 - 35



## Dimensión 2. Gestión

Número de preguntas:

$$7$$

Escala de respuesta:

$$X_i = 1 \text{ (Nunca)}$$

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:

$$K = 3 \text{ (bajo, medio y alto).}$$

Puntaje mínimo:

$$L_i = 7 \times 1 = 7 \quad \approx 7$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 7 \times 5 = 35 \quad \approx 35$$

Rango total (R):

$$R = 35 - 7 = 28 \quad \approx 28$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 28 \div 3 = 9.33 \quad \approx 9.33$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 7 hasta:

$$7 + 9.33 = 16.33 \quad \approx 16$$

Rango medio desde  $16 + 1 = 17$  hasta:

$$16.33 + 9.33 = 25.66 \quad \approx 26$$

Rango alto desde  $26 + 1 = 27$  hasta:

$$25.66 + 9.33 = 34.99 \quad \approx 35$$

Resultado final:

Bajo: 7 - 16

Medio: 17 - 26

Alto: 27 - 35

### Dimensión 3. Desarrollo

Número de preguntas:

$$7$$

Escala de respuesta:

$$X_i = 1 \text{ (Nunca)}$$

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:

$$K = 3 \text{ (bajo, medio y alto).}$$

Puntaje mínimo:

$$L_i = 7 \times 1 = 7 \quad \approx 7$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 7 \times 5 = 35 \quad \approx 35$$

Rango total (R):

$$R = 35 - 7 = 28 \quad \approx 28$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 28 \div 3 = 9.33 \quad \approx 9.33$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 7 hasta:

$$7 + 9.33 = 16.33 \quad \approx 16$$

Rango medio desde  $16 + 1 = 17$  hasta:

$$16.33 + 9.33 = 25.66 \quad \approx 26$$

Rango alto desde  $26 + 1 = 27$  hasta:

$$25.66 + 9.33 = 34.99 \quad \approx 35$$

Resultado final:

Bajo: 7 - 16

Medio: 17 - 26

Alto: 27 - 35

#### **Dimensión 4.** Estrategias de recursos humanos

Número de preguntas:

$$7$$

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 7 \times 1 = 7 \quad \approx 7$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 7 \times 5 = 35 \quad \approx 35$$

Rango total (R):

$$R = 35 - 7 = 28 \quad \approx 28$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 28 \div 3 = 9.33 \quad \approx 9.33$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 7 hasta:

$$7 + 9.33 = 16.33 \quad \approx 16$$

Rango medio desde  $16 + 1 = 17$  hasta:

$$16.33 + 9.33 = 25.66 \quad \approx 26$$

Rango alto desde  $26 + 1 = 27$  hasta:

$$25.66 + 9.33 = 34.99 \quad \approx 35$$

Resultado final:

Bajo: 7 - 16

Medio: 17 - 26

Alto: 27 - 35

**Variable 2.** Desempeño laboral

Número de preguntas:

$$30$$

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 30 \times 1 = 30 \quad \approx 30$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 30 \times 5 = 150 \quad \approx 150$$

Rango total (R):

$$R = 150 - 30 = 120 \quad \approx 120$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 120 \div 3 = 40 \quad \approx 40$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 30 hasta:

$$30 + 40 = 70 \quad \approx 70$$

Rango medio desde  $70 + 1 = 71$  hasta:

$$70 + 40 = 110 \quad \approx 110$$

Rango alto desde  $110 + 1 = 111$  hasta:

$$110 + 40 = 150 \quad \approx 150$$

Resultado final:

Bajo: 30 - 70

Medio:

71 - 110

Alto: 111 - 150

### **Dimensión 1. Asistencia y puntualidad**

Número de preguntas:

$$4$$

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 4 \times 1 = 4 \quad \approx 4$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 4 \times 5 = 20 \quad \approx 20$$

Rango total (R):

$$R = 20 - 4 = 16 \quad \approx 16$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 16 \div 3 = 5.33 \quad \approx 5$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 4 hasta:

$$4 + 5.33 = 9.33 \quad \approx 9$$

Rango medio desde  $9 + 1 = 10$  hasta:

$$9.33 + 5.33 = 14.66 \quad \approx 15$$

Rango alto desde  $15 + 1 = 16$  hasta:

$$14.66 + 5.33 = 19.99 \quad \approx 20$$

Resultado final:

Bajo: 4 - 9

Medio: 10 - 15

Alto: 16 - 20

## Dimensión 2. Trabajo en equipo

Número de preguntas:

6

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$X_s = 5$  (Siempre)

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 6 \times 1 = 6 \quad \approx 6$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 6 \times 5 = 30 \quad \approx 30$$

Rango total (R):

$$R = 30 - 6 = 24 \quad \approx 24$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 24 \div 3 = 8 \quad \approx 8$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 6 hasta:

$$6 + 8 = 14 \quad \approx 14$$

Rango medio desde  $14 + 1 = 15$  hasta:

$$14 + 8 = 22 \quad \approx 22$$

Rango alto desde  $22 + 1 = 23$  hasta:

$$22 + 8 = 30 \quad \approx 30$$

Resultado final:

Bajo: 6 - 14

Medio: 15- 22

Alto: 23 - 30

### Dimensión 3. Productividad

Número de preguntas:

6

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$X_s = 5$  (Siempre)

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 6 \times 1 = 6 \quad \approx 6$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 6 \times 5 = 30 \quad \approx 30$$

Rango total (R):

$$R = 30 - 6 = 24 \quad \approx 24$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 24 \div 3 = 8 \quad \approx 8$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 6 hasta:

$$6 + 8 = 14 \quad \approx 14$$

Rango medio desde  $14 + 1 = 15$  hasta:

$$14 + 8 = 22 \quad \approx 22$$

Rango alto desde  $22 + 1 = 23$  hasta:

$$22 + 8 = 30 \quad \approx 30$$

Resultado final:

Bajo: 6 - 14

Medio: 15- 22

Alto: 23 - 30

#### **Dimensión 4. Respeto y responsabilidad**

Número de preguntas:

4

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$X_s = 5$  (Siempre)

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 4 \times 1 = 4 \quad \approx 4$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 4 \times 5 = 20 \quad \approx 20$$

Rango total (R):

$$R = 20 - 4 = 16 \quad \approx 16$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 16 \div 3 = 5.33 \quad \approx 5$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 4 hasta:

$$4 + 5.33 = 9.33 \quad \approx 9$$

Rango medio desde  $9 + 1 = 10$  hasta:

$$9.33 + 5.33 = 14.66 \quad \approx 15$$

Rango alto desde  $15 + 1 = 16$  hasta:

$$14.66 + 5.33 = 19.99 \quad \approx 20$$

Resultado final:

Bajo: 4 - 9

Medio: 10 - 15

Alto: 16 - 20



### Dimensión 5. Calidad de trabajo

Número de preguntas:

6

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$X_s = 5$  (Siempre)

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 6 \times 1 = 6 \approx 6$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 6 \times 5 = 30 \approx 30$$

Rango total (R):

$$R = 30 - 6 = 24 \approx 24$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 24 \div 3 = 8 \approx 8$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 6 hasta:

$$6 + 8 = 14 \approx 14$$

Rango medio desde  $14 + 1 = 15$  hasta:

$$14 + 8 = 22 \approx 22$$

Rango alto desde  $22 + 1 = 23$  hasta:

$$22 + 8 = 30 \approx 30$$

Resultado final:

Bajo: 6 - 14

Medio: 15- 22

Alto: 23 - 30

## Dimensión 6. Trabajo bajo presión

Número de preguntas:

$$4$$

Escala de respuesta:  $X_i = 1$  (Nunca)

$$X_s = 5 \text{ (Siempre)}$$

Rango:  $K = 3$  (bajo, medio y alto).

Puntaje mínimo:

$$L_i = 4 \times 1 = 4 \quad \approx 4$$

Puntaje máximo:

$$L_s = 4 \times 5 = 20 \quad \approx 20$$

Rango total (R):

$$R = 20 - 4 = 16 \quad \approx 16$$

División en 3 rangos (Intervalo):

$$C = 16 \div 3 = 5.33 \quad \approx 5$$

Determinación de cada rango:

Rango bajo desde el puntaje mínimo 30 hasta:

$$4 + 5.33 = 9.33 \quad \approx 9$$

Rango medio desde  $9 + 1 = 10$  hasta:

$$9.33 + 5.33 = 14.66 \quad \approx 15$$

Rango alto desde  $15 + 1 = 16$  hasta:

$$14.66 + 5.33 = 19.99 \quad \approx 20$$

Resultado final:

Bajo: 4 - 9

Medio: 10 - 15

Alto: 16 - 20

## Apéndice C

### Prueba de normalidad

#### a. Formulación de hipótesis

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal  $X \sim N(\mu; \sigma)$

$H_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal  $X \sim N(\mu; \sigma)$

#### b. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

#### c. Estadístico de prueba

Dado que la muestra fue de 144 observaciones, se utilizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov (KS) para evaluar la normalidad.

$$KS = \max_x |F_1(x) - F_2(x)|$$

**Tabla 11**

*Prueba de normalidad*

Variables y dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de recursos humanos	0.161	144	0.000
Administración	0.165	144	0.000
Gestión	0.222	144	0.000
Desarrollo	0.215	144	0.000
Estrategias de recursos humanos	0.181	144	0.000
Desempeño laboral	0.201	144	0.000
Asistencia y puntualidad	0.188	144	0.000
Trabajo en equipo	0.237	144	0.000
Productividad	0.195	144	0.000
Respeto y responsabilidad	0.205	144	0.000
Calidad de trabajo	0.237	144	0.000
Trabajo bajo presión	0.215	144	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**d. Regla de rechazo**

Rechazar  $H_0$  si el valor  $p \leq \alpha$

**e. Conclusión**

Se observó que la significancia (Sig. = valor p) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Existe suficiente evidencia para afirmar que los datos no provienen de una distribución normal.

## Apéndice D

### Tabla de resultados

**Tabla 12**

*Gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

Nivel	N	%
Bajo	0	0%
Medio	144	100%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13**

*Administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

Nivel	N	%
Bajo	0	0%
Medio	138	96%
Alto	6	4%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14**

*Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

Nivel	N	%
Bajo	114	79%
Medio	30	21%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15***Desarrollo del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	112	78%
Medio	32	22%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16***Estrategias de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	3	2%
Medio	137	95%
Alto	4	3%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17***Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	144	100%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 18***Asistencia y puntualidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	13	9%
Medio	121	84%
Alto	10	7%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19***Trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	17	12%
Medio	127	88%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 20***Productividad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	137	95%
Alto	7	5%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 21***Respeto y responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	8	6%
Medio	117	81%
Alto	19	13%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 22***Calidad de trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	43	30%
Medio	96	67%
Alto	5	3%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Tabla 23***Trabajo bajo presión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba*

<b>Nivel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bajo	142	99%
Medio	2	1%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>



## ANEXOS

### Anexo 1. Validación de instrumentos de datos

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

**1. Título de la Tesis:**

“Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022”.

**2. Nombre de la Maestrante:** Kenia Mikeisy Silva Abanto

**3. Experto:** Larissa Jeshael Fernández Gálvez

**4. Grado Académico:** Maestra en Ciencias con Mención en Administración y Gerencia Empresarial.

**5. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica, y análisis de confiabilidad, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

**Opinión: Favorable** (Apto para su aplicación).

Cajamarca, de setiembre del 2022.

  
 .....  
 Dra. Lic. Ana María  
 Reg. Unica. de Coleg. N° 7045

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....  
.....

Cajamarca, 12 de septiembre de 2022

  
Dra. Lic. Andy Larissa J. Fernández Gálvez  
Reg. Uníc. de Coleg. N° 7045

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la  
Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Desempeño laboral

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

Cajamarca, 12 de septiembre de 2022

  
Dra. Lic. Adely Larissa J. Fernández Gálvez  
Reg. Unica. de Coleg. N° 7045

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

**6. Título de la Tesis:**

“Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022”.

**7. Nombre de la Maestrante:** Kenia Mikeisy Silva Abanto

**8. Experto:** Roxana Elizabeth Mestanza Cacho

**9. Grado Académico:** Maestra en Administración Estratégica de Negocios, con Mención en Gestión Empresarial.

**10. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica, y análisis de confiabilidad, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

**Opinión: Favorable** (Apto para su aplicación).

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022.

  
 .....  
**Firma del experto**  
 MBA. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....  
.....

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022

  
MBA. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la  
Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Desempeño laboral

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....  
.....

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022

  
MBA. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

**11. Título de la Tesis:**

“Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeñolaboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022”.

**12. Nombre de la Maestrante:** Kenia Mikeisy Silva Abanto

**13. Experto:** Miguel Ángel Macetas Hernández

**14. Grado Académico:** Maestra en Ciencias con Mención en Administración y Gerencia Empresarial.

**15. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica, y análisis de confiabilidad, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones			X		

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplico la prueba de (fiabilidad estadística)			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

**Opinión: Favorable** (Apto para su aplicación).

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022.

  
 .....  
**Firma del experto**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba-2022.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Desempeño laboral

### TESISTA:

Br. Kenia Mikeisy Silva Abanto

### DECISIÓN:

Cumple con lo establecido

**APROBADO:**

SI

☒

NO

☐

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

Cajamarca, 01 de diciembre del 2022



## Anexo 2. Escala de valoración del coeficiente de correlación

**Tabla 24**

*Correlación de rangos*

Escala	Valoración
0.90 – 1.00	Correlación muy fuerte
0.70 – 0.89	Correlación fuerte
0.40 – 0.69	Correlación moderada
0.10 – 0.39	Correlación débil
0.00 – 0.10	Correlación nula o insignificante

(Schober et al., 2018)