UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Presentado por:

Eli Misael Carrasco Altamirano

Noelia Shara Huanaco Becerra

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú
2026

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Presentado por **Eli Misael Carrasco Altamirano y Noelia Shara Huanaco Becerra**, para optar el título de Licenciado en Administración.

Sustentado y aprobado el 26 enero del 2026 ante el jurado evaluador:

Presidente: _____
Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Primer miembro: _____
Mg. David Barrial Acosta

Segundo miembro: _____
Mg. Wilver Orós Torres

Asesor: _____
Mg. Josué Huamaní Cayllahua

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC
Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD
N° 020-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **"Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025".** para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por los Bachilleres **Eli Misael Carrasco Altamirano y Noelia Shara Huanaco Becerra,** ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 16% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 01 de junio de 2026.

C.c:
Archivo.
PFPP/D/-U.I.I.A.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Agradecimiento

Ante todo, agradecemos a Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de nuestras vidas. A nuestros padres, por la educación basada en valores y principios que nos inculcaron, así como por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A nuestros hermanos, por su compañía y aliento constante. Finalmente, expresamos nuestra gratitud a nuestro asesor, por compartir generosamente sus conocimientos y orientaciones, los cuales fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestra familia, por su paciencia, comprensión y por enseñarnos a enfrentar las adversidades con esfuerzo y dedicación. A cada uno de ellos, que con su apoyo incondicional y sus palabras de aliento nos motivaron a continuar en este camino académico. Extendemos también esta dedicatoria a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a nuestra formación personal y profesional, siendo parte fundamental en la construcción de este logro.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	12
1.2.1 Problema general	12
1.2.2 Problema especifico	12
1.3 Justificación de la investigación	12
1.3.1 Justificación teórica	13
1.3.2 Justificación práctica	14
1.3.3 Justificación metodológica	14
1.4 Ubicación y contextualización	14
CAPÍTULO II	16
OBJETIVOS E HIPOTESIS	16
2.1 Objetivos de la investigación	16
2.1.1 Objetivo general	16
2.1.2 Objetivo especifico	16
2.2 Hipótesis de la investigación	16
2.2.1 Hipótesis general	16
2.2.2 Hipótesis específicas	16
2.3 Operativización de variables	18
CAPÍTULO III	19
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	19
3.1 Antecedentes	19
3.2 Marco teórico	23
3.2.1 Teoría de las relaciones humanas	23
3.2.2 Modelos de recursos humanos	25
3.2.3 Gestión de la administración de recursos humanos	28
3.2.4 Modelos de gestión de recursos humanos en el sector público	29
3.2.5 Interrelación de los subsistemas en recursos humanos	32
3.2.6 Teoría de la administración pública	33

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.7 Evolución de la gestión de la incorporación 34
3.2.8 Evolución de la gestión de la incorporación en el Perú 34
3.2.9 Modelos de la gestión de la incorporación 35
3.2.10 Enfoques de la gestión de la incorporación 40
3.2.11 Factores que contribuyen a los modelos de incorporación eficaces 42
3.2.12 Ley servir 43
3.2.13 Gestión de incorporación en las instituciones publicas 45
3.2.14 Diferencia de la incorporación con la gestión recursos humanos 46
3.2.15 Definición de la gestión de la incorporación 46
3.2.16 Importancia de una gestión de la incorporación adecuada 47
3.2.17 Elementos fundamentales de una incorporación 48
3.2.18 Tipos de procesos de incorporación 49
3.2.19 Niveles de la incorporación 49
3.2.20 Ventajas y desventajas de la incorporación 50
3.2.21 Selección de personal 53
3.2.22 Vinculación 55
3.2.23 Inducción 57
3.2.24 Periodo de prueba 59
3.2.25 Origen del rendimiento laboral 61
3.2.26 Modelos del rendimiento laboral 62
3.2.27 Enfoques para medir el rendimiento 67
3.2.28 Tres tipos de beneficiarios en una gestión del rendimiento 69
3.2.29 Rendimiento laboral en las instituciones públicas 69
3.2.30 Métodos de evaluación del rendimiento 70
3.2.31 Métodos basados en características 70
3.2.32 Diferencias entre el rendimiento y desempeño laboral 74
3.2.33 Definición del rendimiento laboral 74
3.2.34 Importancia del rendimiento laboral 75
3.2.35 Dimensiones, tipos o ámbitos del rendimiento laboral 76
3.2.36 Factores que afectan al rendimiento laboral 80
3.2.37 Evaluación del rendimiento laboral 82
3.2.38 Rendimiento en la tarea 82
3.2.39 Rendimiento en el contexto 83
3.2.40 Rendimiento contra productiva 84
3.3 Marco conceptual 87
CAPÍTULO IV 93
METODOLOGÍA 93

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

4.1 Tipo y nivel de investigación 93
4.1.1 Tipo de investigación 93
4.1.2 Nivel de investigación 93
4.2 Diseño de la investigación 94
4.3 Población y muestra 94
4.3.1 Población 94
4.3.2 Muestra 95
4.4 Técnica e instrumento 99
4.4.1 Técnica 99
4.4.2 Instrumento 99
4.5 Estadístico de la investigación 101
CAPÍTULO V 102
RESULTADOS Y DISCUSIONES 102
5.1 Análisis de resultados 102
5.1.1 Resultados descriptivos 102
5.1.2 Cálculo de prueba de normalidad de las variables 106
5.1.3 Cálculo de la Fiabilidad de estudio de las variables 107
5.1.4 Cálculo de baremos de las variables 108
5.1.5 Resultados descriptivos de las dimensiones 110
5.1.6 Resultados descriptivos de las variables 124
5.2 Contrastación de hipótesis 128
5.2.1 Hipótesis general (nula y alterna) 128
5.2.2 Tabla estadística 128
5.2.3 Hipótesis especifica 1 131
5.2.4 Tabla estadística 131
5.2.5 Hipótesis especifica 2 133
5.2.6 Tabla estadística 133
5.2.7 Hipótesis especifica 3 136
5.2.8 Tabla estadística 136
5.2.9 Hipótesis especifica 4 138
5.3 Discusión 141
CAPÍTULO VI 147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 147
5.4 Conclusiones 147
5.5 Recomendaciones 149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 151
ANEXOS 161

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operativización de variables	18
Tabla 2 Proceso de vinculación de personal	56
Tabla 3 Proceso de vinculación de personal	57
Tabla 4 Proceso de periodo de prueba de personal	59
Tabla 5 Proceso de periodo de prueba	60
Tabla 6 Consolidación de la Muestra Final para el Análisis Estadístico	96
Tabla 7 Dotación de Personal por oficinas de cada Sedes de la Región	98
Tabla 8 Validación del cuestionario de la variable independiente	100
Tabla 9 Validación del cuestionario de la variable dependiente	100
Tabla 10 Descripción de los sujetos de estudio de la gestión de incorporación	102
Tabla 11 Descripción de los sujetos de estudio del rendimiento laboral	105
Tabla 12 Evaluación de la normalidad de los datos en la presente investigación	106
Tabla 13 Rangos de interpretación de confiabilidad	107
Tabla 14 Variable independiente: Gestión de la incorporación	107
Tabla 15 Variable dependiente: Rendimiento laboral	108
Tabla 16 Matriz de baremación de la variable independiente	108
Tabla 17 Matriz de baremación de la variable dependiente	109
Tabla 18 Selección de personal	110
Tabla 19 Vinculación de personal en la Corte Superior de Justicia de Apurímac	112
Tabla 20 Inducción de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	114
Tabla 21 Periodo de prueba de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	116
Tabla 22 Rendimiento en la tarea en la Corte Superior de Justicia de Apurímac	118
Tabla 23 Rendimiento en el contexto de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	119
Tabla 24 Comportamientos contraproducentes en la CSJ de Apurímac	121
Tabla 25 Gestión de la Incorporación de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	124
Tabla 26 Rendimiento laboral en la Corte Superior de Justicia de Apurímac	126
Tabla 27 Resumen del modelo de regresión	128
Tabla 28 Análisis de la variancia ANOVA	129
Tabla 29 Coeficientes de ambas variables	130
Tabla 30 Resumen del modelo de regresión	131

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Tabla 31 Análisis de la varianza ANOVA 132
Tabla 32 Coeficientes de modelo 132
Tabla 33 Resumen del modelo de regresión 133
Tabla 34 Análisis de varianza ANOVA 134
Tabla 35 Coeficientes del modelo 135
Tabla 36 Resumen del modelo de regresión 136
Tabla 37 Análisis de la varianza ANOVA 137
Tabla 38 Coeficientes del modelo 137
Tabla 39 Resumen de modelo de regresión 138
Tabla 40 Análisis de varianza ANOVA 139
Tabla 41 Coeficientes del modelo 139

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa del departamento de Apurímac	15
Figura 2 Características de la Teoría de las Relaciones Humanas	24
Figura 3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público	32
Figura 4 Interrelación de los subsistemas del modelo del SAGRH	33
Figura 5 Enfoques ante el proceso para incorporar a las personas	42
Figura 6 Proceso de selección de personal	54
Figura 7 proceso de selección de personal según SERVIR	55
Figura 8 Proceso de la vinculación de personal	57
Figura 9 Ciclo del Proceso de Inducción	58
Figura 10 flujo del proceso de periodo de prueba de personal	60
Figura 11 Dimensiones del rendimiento laboral según Murphy	63
Figura 12 Determinantes del rendimiento laboral de Campbell	64
Figura 13 Componentes del desempeño	64
Figura 14 Importancia del rendimiento laboral	76
Figura 15 Conductas contra productivas	79
Figura 16 Características de las conductas contraproducentes	80
Figura 17 Factores que afectan el rendimiento en el puesto según Chiavenato	81
Figura 18 Factores contextuales	82
Figura 19 Aspectos que se evalúa en el rendimiento de tareas	83
Figura 20 Factores contextuales de Borman y Motowidlo	84
Figura 21 Clasificación de conductas contraproducentes	85
Figura 22 Conductas contraproducentes organizacionales e interpersonales	86
Figura 23 Cronograma de aplicación de instrumento	94
Figura 24 Selección de personal en la Corte Superior de Justicia de Apurímac	110
Figura 25 Vinculación de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	112
Figura 26 Inducción de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	114
Figura 27 Periodo de prueba de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	116
Figura 28 Rendimiento en la tarea en la Corte Superior de Justicia de Apurímac	118
Figura 29 Rendimiento en el contexto de la Corte Superior de Justicia de Apurímac	120
Figura 30 Comportamientos contraproducentes de la CSJ de Apurímac	122
Figura 31 Gestión de la Incorporación en la CSJ de Apurímac	124

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 32 Rendimiento laboral en la Corte Superior de Justicia de Apurímac 126

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

INTRODUCCIÓN

La presente indagación lleva por título gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025 y tiene como objetivo determinar la influencia de las variables en estudio. El estudio cobra relevancia en la medida en que busca aportar evidencia empírica que contribuya a optimizar los procesos de gestión de personal en el sector público, consolidando una administración más eficiente y orientada al servicio de la ciudadanía.

En el sector público, y particularmente en el ámbito judicial, el adecuado desempeño de los servidores resulta esencial para asegurar una atención de calidad a los ciudadanos y contribuir a la transparencia, celeridad y eficiencia en los procesos. En este sentido, estudiar la relación entre los procesos de incorporación y el rendimiento laboral permitirá identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional, así como proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias de los servidores.

En ese sentido se planteó el orden de estudio de la siguiente manera:
Capítulo I: En este capítulo se expone la formulación del problema de investigación, tanto en su dimensión general como en sus problemas específicos. Asimismo, se presentan la justificación, la delimitación, la ubicación y el contexto en los cuales se desarrollará el estudio.

Capítulo II: Este capítulo desarrolla los objetivos generales y específicos de la investigación, así como la formulación de las hipótesis correspondientes. De igual forma, se precisan las dimensiones e indicadores de cada variable en el proceso de operacionalización.

Capítulo III: En este apartado se recopila y analiza la información conceptual vinculada al estudio, incluyendo los antecedentes a nivel internacional, nacional y local. Asimismo, se expone el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Capítulo IV: Aquí se describe el enfoque metodológico empleado, detallando el tipo, nivel y diseño de investigación. Del mismo modo, se fundamenta la población y muestra seleccionada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento de análisis estadístico utilizado.

Capítulo V: En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, acompañados de su respectivo análisis e interpretación. Además, se desarrolla la discusión de los hallazgos a la luz del marco teórico y de los antecedentes revisados.

Capítulo VI: Finalmente, este capítulo expone las principales conclusiones derivadas del estudio, en correspondencia con los objetivos planteados, y formula conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora de la problemática investigada.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado *"Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"* tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores. El estudio se orienta a fortalecer los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba, reconociendo su papel clave en el rendimiento laboral.

Se empleó un enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental y corte transversal. La información se obtuvo mediante encuestas a 61 jefes inmediatos y 61 servidores civiles, complementadas con entrevistas. Para el análisis se aplicaron pruebas de normalidad, regresión lineal simple y ANOVA. Los resultados evidencian que la gestión de incorporación influye de manera significativa y positiva en el rendimiento laboral ($p<0.000$), con un $R^2 = 0.928$. Se concluye que procesos planificados de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba fortalecen el compromiso organizacional, mejoran la productividad y favorecen el logro de objetivos institucionales.

Palabras clave: *gestión de la incorporación, rendimiento laboral, vinculación, inducción, periodo de prueba.*

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ABSTRACT

The present research work, entitled “Management of Incorporation in the Work Performance of Civil Servants of the Superior Court of Justice of Apurímac and its Branches, 2025”, aimed to determine the influence of incorporation management on employees’ work performance. The study is oriented toward strengthening the processes of selection, linkage, induction, and probationary period, recognizing their key role in work performance.

A quantitative approach was employed, with an explanatory level, a non-experimental design, and a cross-sectional scope. Data were collected through surveys administered to 61 immediate supervisors and 61 civil servants, complemented by interviews. For the analysis, normality tests, simple linear regression, and ANOVA were applied. The results show that incorporation management has a significant and positive influence on work performance ($p<0.000$), with $R^2 = 0.928$. It is concluded that well-planned processes of selection, linkage, induction, and probationary period strengthen organizational commitment, enhance productivity, and contribute to achieving institutional goals.

Keywords: *incorporation management, work performance, linkage, induction, probationary period.*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Para la presente indagación es necesario precisar que actualmente el mundo avanza a un ritmo vertiginoso y se torna cada vez más complejo; por esta razón, se vuelve cada vez más exigente. En merito a lo señalado, la selección de personal se está llevando a cabo sin tener en cuenta las normas habituales, otorgando así mayor importancia al aspecto contable en lugar del factor humano, esto ha resultado en un deterioro en la calidad de varias organizaciones, la evasión de las normas de buenas prácticas en los procedimientos de gestión de la incorporación y una notable descoordinación entre las posiciones disponibles y los postulantes. Sin embargo, para afrontar el inconveniente precitado, las organizaciones deben de repensar sus estrategias e incorporar a candidatos con las competencias necesarias para garantizar la calidad de trabajo que permitan el buen rendimiento laboral con una habilidad para definir objetivos precisos y esforzarse continuamente para lograrlos.

Estudios realizados en Blangadesh, que involucro a startups de software, hace hincapié que numerosas empresas buscan satisfacer la demanda de personal mediante la contratación de recién graduados en campos universitarios, particularmente en áreas de tecnología de la información. Este enfoque se debe a que los fundadores tienen un énfasis significativo en que los nuevos empleados posean habilidades técnicas sólidas relacionadas con las tecnologías que usan. Por ello, dar prioridad a la obtención de talento a través de esta vía presenta ciertos retos; por ejemplo, es frecuente que, aunque tengan un sólido dominio técnico, la falta de competencias interpersonales como la comunicación y el trabajo en grupo, impida que estas contrataciones sean tan efectivas como se esperaba. Por esta razón, las organizaciones deben ver la gestión del capital humano como una de las tareas más cruciales y esenciales en todo negocio. Este es el motivo por el cual han enfocado su atención en la búsqueda y selección de individuos,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

priorizando las habilidades necesarias que implican encontrar, motivar y elegir a los postulantes más adecuados y capacitados para el rol que desempeñen, incluyendo sus capacidades, talentos, habilidades y saberes. (V. Cabrera et al., 2023).

Según palabras de Salinas y Malpartida (2020) en el Perú el 69% de las empresas padecen problemas en la incorporación de talento en sus organizaciones, debido a la falta de competencias, candidatos sobrecalificados, falta de experiencia, debido a que usualmente fundamentan su lección en la actitud positiva en lugar de en las habilidades, entendimiento y comportamiento. Es así que, Saiz Bringas (2016) sostiene que las organizaciones de hoy en día, no solo deben buscar candidatos sino, que también deben de conocerlos antes de ser incorporados; para lo cual deben de considerar, la reducción de gastos, la pronta aproximación y la obtención instantánea de datos, lo que facilitará la mejora de tácticas y, desde el punto de vista del postulante, requiere que este se destaque y no solo busque nuevas posibilidades.

En mérito, a la data presentada por Kadagand Venero (2023) refuerza que, en los últimos años, a nivel regional las entidades públicas tienen deficiencias en el reclutamiento y no realizan adecuadamente un proceso de selección tal cual lo menciona la Ley SERVIR y otros autores, más bien se basan en un procedimiento de selección que es direccionado, de tal manera que la contratación del personal para ocupar un puesto de trabajo determinado es por cuestiones políticas como se viene dando en la actualidad; ello genera inexperiencia en la tramitación de las documentaciones requeridas, desperfectos en el uso de herramientas de trabajo, y otros. Por ello, las entidades públicas deben de cumplir con el proceso de selección que está regulado por la Ley SERVIR, esto generara a que los trabajadores sean capaces de responder a las exigencias del puesto, mediante sus habilidades y conocimientos técnicos y profesional, que conllevara al crecimiento y generación de mejores resultados para las entidades (Alarcon Quispe, 2018).

En opinión de Salgado y Moscoso (2008), el proceso de selección para las organizaciones se ha convertido en una parte fundamental ya que influye en su crecimiento y/o desarrollo de sus objetivos o metas; por ello, consideran que el porvenir de cualquier entidad está vinculado a una sólida táctica para atraer talento que se anticipe y evite cualquier desajuste que la organización pueda requerir, ya sea para enfrentar desafíos actuales o venideros. No obstante, hasta ahora las empresas comienzan sus procesos de

reclutamiento o evaluación de candidatos sin realizar un análisis adecuado del puesto a llenar, incorporan en los requisitos aspectos que no tienen relación con el desarrollo de la labor y crean perfiles de exigencias que están incompletos. Con relación a lo expuesto, y con el fin de cerrar estas diferencias, las organizaciones deben crear un perfil de requerimientos específico para cada cargo, empleando un proceso ordenado que contemple todas las cualidades necesarias para realizar correctamente la labor. (Pérez Redondo, 2014).

De acuerdo con Acosta y Gutierrez (2000) las personas son el elemento fundamental en todas las organizaciones, establecen las metas, las innovaciones y los logros que las conectan con las entidades. Son esenciales, constituyen el recurso organizacional más valioso de la empresa; sin su participación, las organizaciones no pueden operar. No obstante, asociar a una persona específica con un rol dentro de la organización se ha transformado en un desafío significativo. Si el proceso de selección resulta exitoso, traerá ventajas para la empresa, al alcanzar niveles óptimos de efectividad en todas sus operaciones; por el contrario, si la selección es desafortunada, resultará en pérdidas económicas y deterioro de la reputación organizacional. Es así como, en merito a lo señalado, las entidades del estado a menudo enfrentan dificultades en atraer a profesionales altamente calificados debido a percepciones burocráticas, bajos salarios, ambigüedad en las funciones, falta de reconocimiento, dificultades en la comunicación interna, etc. Entonces para mejorar, el proceso de vinculación es esencial implementar estrategias que fomenten la comunicación, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo motivador, el cual incluya ofrecer información continua, reconocer el esfuerzo y establecer canales claros de freedback.

En mérito a lo documentado por Almeida et al. (2021), menciona que las grandes empresas implementan un sistema de selección y capacitación de empleados altamente sofisticado, ya que son conscientes de que un uso adecuado de este proceso puede generar efectos positivos significativos en su crecimiento; por lo tanto, existen barreras en las entidades públicas de modo que el proceso que realizan al ingresar un personal, es precario, porque no se implementa de manera idónea la inducción, trayendo como consecuencias negativas el desconocimiento de la estructura administrativa, las normativas, los objetivos, el proceso, etc. Como resultado, la falta de una dirección clara limitará la efectividad del trabajo. En cambio, al implementar el proceso por fases y

definir cada una de las etapas, se facilitará la formación y evaluación de los conocimientos adquiridos. Esto permitirá al personal desempeñar su labor con entusiasmo y satisfacción, lo que, a su vez, contribuirá al aumento de la productividad y competitividad de la organización en el mercado (Diaz Barragan, 2020).

Por otro lado, en atención a Jara Bautista (2022) en Perú, aún no se han desarrollado adecuadamente los aspectos esenciales del periodo de prueba, lo que dificulta su correcta aplicación y genera vacíos que distorsionan su naturaleza. Esta situación permite a los empleadores, interesados en reducir costos laborales, actuar bajo una aparente legalidad sin considerar elementos fundamentales como las habilidades del trabajador, su capacidad de adaptación, el ambiente laboral y otras virtudes. Esto resulta en un "periodo de prueba" inapropiado, que desvirtúa su propósito original y puede afectar incluso los derechos constitucionales de los trabajadores. Lamentablemente, esta problemática no ha sido contemplada por nuestro ordenamiento jurídico, lo que dificulta una protección adecuada para quienes se encuentran en esta situación. En esa misma línea, las organizaciones actuales deben evaluar de manera objetiva, durante el periodo de prueba, las habilidades y aptitudes requeridas para el puesto. Esto se convierte en un límite a la amplia facultad que tiene el empleador para dar por terminado el vínculo laboral. Al hacerlo, se facilitará la reducción de despidos injustificados, el fraude a la ley y el abuso de derecho (Gerónimo de la Cruz, 2024).

Según el informe realizada por la Fundación BBVA-Ivie, dedicada al análisis del crecimiento y la competitividad, señala que España alcanza 68,5 puntos en productividad por hora trabajada, una cifra que se sitúa notablemente por debajo de Alemania, que registra 87,1 puntos, y de la Eurozona, que se encuentra en 75,9. Estos datos revelan de manera clara que el rendimiento laboral en España es inferior al de otros países europeos, e incluso más bajo que el de Estados Unidos, a pesar de que los españoles son uno de los pueblos que pasan más horas en las oficinas. Esta realidad es a consecuencia de aquellas empresas las cuales actualmente no se orientan a cuidar y apreciar a sus trabajadores ya que esto permite que no se genere un sentimiento de bienestar de capital humano y ello conlleva a no tener productividad lo que mucha vez desencadena el fracaso de las empresas. En consecuencia, no se trata simplemente de la cantidad de horas que se pasa en el trabajo, sino de la eficacia en el uso del tiempo y de la calidad de las tareas realizadas. Estos aspectos son determinantes para lograr un rendimiento laboral positivo.

Dicho con palabras de Cuba et al. (2020) ratifica que la ausencia de herramientas apropiadas ha provocado en los subordinados y trabajadores a nivel nacional sentimientos de rechazo, resentimiento e inconformidad, lo que, a su vez, ha desembocado en un rendimiento laboral que no refleja las capacidades de cada uno de ellos dentro de la institución. Además, es preocupante que muchas organizaciones se concentren únicamente en la cantidad y el volumen, descuidando aspectos fundamentales. A la hora de medir la productividad y funcionamiento de la organización, dejan de lado los indicadores de productividad cualitativos. Este es un error que, al final, incrementa las desviaciones y aleja a las organizaciones de alcanzar sus objetivos, dificultando su progreso y desarrollo. Para evitar este tipo de situaciones indeseables, es fundamental encontrar un equilibrio entre la cantidad y la calidad. Es importante considerar tanto los valores cuantitativos como los cualitativos, ya que todos juegan un papel relevante en el proceso.

En la región de Apurímac, por cuarto año consecutivo se mantiene en el puesto 12 del INCORE. La región ha mostrado avances en educación y salud, pero también enfrenta retrocesos preocupantes. En el pilar laboral, cayó del puesto 5 al 13, afectada por el aumento en la brecha de género en ingresos y en la proporción de jóvenes que no estudian ni trabajan. También retrocedió en entorno económico debido a una menor apertura externa (Índice de de Competitividad Regional, 2025)

En palabras de Landy y Conte (2005) menciona que el rendimiento en la tarea está estrechamente relacionada con los comportamientos que dan lugar al producto o servicio que cumple con las responsabilidades de la organización. De igual manera, el factor más importante que predice la ejecución de una tarea es la actitud cognitiva, la cual se forma a partir de los conocimientos específicos del puesto, las habilidades, que se entienden como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, que se definen como respuestas características. Sin embargo, teniendo en cuenta los comportamientos de los servidores en las organizaciones, la mayoría de ellos hacen exactamente lo que deben y se resisten a colaborar o a realizar cualquier esfuerzo extra por la organización trayendo consigo una carga laboral que más a delante aterrizara en una disminución del rendimiento y productividad, y problemas de salud física y mental. Es por ello, que las organizaciones públicas y privada deben de aplicar estrategias de calidad de trabajo,

planificación y organización, trabajo orientado hacia resultados, priorización de actividades y un trabajo eficiente; para así promover conductas de colaboración con los compañeros, dedicar esfuerzo extra a las tareas y ser voluntario para realizar actividades que no estén dentro de sus funciones y competencias (Gorriti Bontigui, 2007).

Por otro lado, el rendimiento contextual analiza el impacto de variables moderadoras que inciden en el contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución. Estas variables pueden actuar como catalizadores, facilitando, dificultando o incluso inhibiendo el proceso. Además, su influencia puede manifestarse tanto a nivel individual como grupal; de tal forma, que las razones por las cuales existen este tipo de variables se deben a que definen el ambiente laboral, son comunes en la mayoría de los puestos dentro de una organización, resultan más motivadoras que cognitivas y, aunque son deseables, suelen ser más implícitas que explícitas; no obstante, se ve que en la actualidad los empleados no cuentan con entusiasmo y esfuerzo extra necesario para completar sus propias actividades, no hay compañerismo, no tienen claro los objetivos de la organización y se limitan a ofrecerse voluntariamente para realizar actividades que no son parte formal de su puesto, trayendo consigo una visión negativa en cuanto a la claridad del rol, el liderazgo, el compromiso y la justicia organizacional (Gorriti Bontigui, 2007). Por esta razón, un buen rendimiento laboral en un contexto específico debería ser más predecible a través de la personalidad y la conciencia. Los individuos con un alto nivel de conciencia tienen mayor probabilidad de esforzarse más para completar sus tareas y de adherirse a las normas y procedimientos de la organización, lo que, a su vez, contribuye al éxito de esta (Landy y Conte, 2005).

Siguiendo esa misma línea, un rendimiento contraproducente es aquel comportamiento intencional de un miembro de la organización que se opone a sus intereses legítimos. Esto se refiere a aquellos empleados que no solo no contribuyen lo suficiente, sino que además trabajan de manera activa para perjudicar a la organización. A diferencia de los otros dos rendimientos, la característica de este tipo de dimensión que no es deseable, pero por desgracia ocurre, trayendo consigo un mal uso del tiempo y los recursos, mal uso de la información (falsificar información, mentir y no guardar secretos), disminución del rendimiento, imperfecciones en el trabajo realizado, perdida de interés, absentismo, robos, etc. Dicho esto, las organizaciones deben fomentar activamente la proactividad y

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

llevar a cabo acciones concretas para desarrollar las habilidades de sus colaboradores, promoviendo así equipos que sean positivos, productivos y, sobre todo, éticos.

La gestión de la incorporación en la Corte Superior de Justicia de Apurímac, según la Carta N.° 007-2026-GAD-P-CSJAP-PJ, afirma que se desarrolla de manera progresiva en los regímenes CAS y 728. Primero, en la etapa de selección, todas las plazas convocadas son evaluadas, pero solo entre el 10% y 20% de los postulantes logran ser seleccionados. Luego, en la fase de vinculación, casi todos los seleccionados (entre el 95% y 100%) llegan a firmar su contrato. En cuanto a la inducción, se estima que entre el 80% y 90% del personal recibe orientación inicial, aunque no siempre queda registrada formalmente. Finalmente, durante el periodo de prueba, entre el 85% y 95% de los trabajadores continúa laborando mediante la renovación de sus contratos, mientras que un pequeño porcentaje no permanece por motivos de desempeño o decisiones institucionales. En conjunto, estos datos muestran que el proceso de incorporación es eficiente, aunque presenta debilidades en la formalización de la inducción y en el seguimiento del desempeño.

La Corte Superior de Justicia de Apurímac enfrenta dificultades en la gestión del proceso de incorporación de los servidores que ingresan a la institución, lo que genera impactos negativos en su rendimiento laboral y en la eficacia de los servicios que brinda la entidad. A pesar de los esfuerzos por estandarizar los procedimientos, se evidencian brechas en las etapas de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba, tales como la falta de un programa de inducción debidamente estructurado, la limitada orientación inicial sobre funciones y procesos, el débil acompañamiento o seguimiento por parte de las jefaturas, y la asignación de tareas sin criterios técnicos claros, entre otros factores que dificultan una incorporación eficiente.

Estas deficiencias ocasionan que los servidores tarden más tiempo en adaptarse al entorno institucional y a las exigencias del puesto, lo que se refleja en un rendimiento en la tarea y en el contexto por debajo de los estándares esperados. Asimismo, la falta de claridad en funciones, retroalimentación o guía adecuada puede propiciar la aparición de conductas contraproducentes, tales como errores recurrentes, incumplimiento de procedimientos, baja proactividad, resistencia al trabajo colaborativo o prácticas que afectan la eficiencia operativa.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

En conjunto, estas situaciones limitan la capacidad de los servidores para desempeñarse adecuadamente desde las primeras etapas de su servicio y afectan el logro oportuno de los objetivos institucionales.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025?

1.2.2 Problema especifico

- ¿Cómo influye la selección personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior?
- ¿Qué efecto produce la vinculación de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior?
- ¿En qué medida favorece la inducción de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior?
- ¿De qué manera el periodo de prueba repercute en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior?

1.3 Justificación de la investigación

El presente estudio se realiza en vista que los recursos humanos se consideran el activo más valioso y crucial de las organizaciones, ya que ocupa una posición superior a otros recursos financieros, materiales o tecnológicos; la misma que evidencia que en los últimos años se viene observando una serie de injusticias e irregularidades en el servicio que ofrece el sector público, se escucha comentarios, existe denuncias o no existe buenos filtros de personal para ser contratado, así como también no se lleva de manera adecuada la gestión del personal. Esto se genera, porque el proceso de selección y vinculación es débil generando dificultades en la captación de personal idóneo, capacitado y calificado para ocupar un puesto de trabajo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Sin embargo, la falta de interés en su indagación científica, en esencial en las organizaciones, genera preocupaciones sobre su investigación. Por eso considero que la mala ejecución del proceso de la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral son las responsables del problema que atraviesa la Corte Superior de justicia de Apurímac, en lo que respecta en la selección, vinculación, al rendimiento en la tarea y contexto.

El propósito de la indagación contribuirá con un aporte teórico que permitirá a las posibles mejoras en la gestión de recursos humanos por parte de los funcionarios públicos de la Corte Superior, a través de una selección de personal, vinculación, inducción, periodo de prueba lo que coadyuvará en un óptimo rendimiento laboral basado en la tarea, contexto y evitar así las conductas contraproducentes.

Por otro lado, es imprescindible también tener en cuenta el rendimiento laboral, así como, el rendimiento en la tarea, que mediante la calidad de trabajo, priorización y trabajo eficiente; se da a conocer el compromiso organizacional, claridad del rol y el liderazgo. Cabe resaltar, que el rendimiento en el contexto es indispensable por que pretende beneficiar a la organización a través de la planificación y organización; y, pretende beneficiar a la organización mediante comportamientos cooperativos o de ayuda que tiene consecuencias positivas. Así mismo, las instituciones públicas como es el caso de la Corte Superior de Justicia de Apurímac deben de tomar en cuenta el proceso de incorporación, para que el personal se sienta involucrado con la institución y lo demuestre a través de un rendimiento laboral que este orientado hacia resultados.

1.3.1 Justificación teórica

La presente indagación tiene una importancia puesto que contribuye en la mejora a las variables de estudio aclarando algunos vacío respecto a la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral que tiene que emplearse en la institución. Además, los resultados que se obtendrá motivarán a indagar posteriores investigaciones relacionadas a la variable con mayor amplitud en la gestión pública. No obstante, con lo mencionado en lo anterior se dará a conocer el grado de asociatividad causa, en donde indique la correlación fuerte débil de las variables, el aporte fundamental con recomendaciones y contratación de hipótesis.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

1.3.2 Justificación práctica

Por otro lado, la relevancia práctica de la investigación se manifiesta claramente en el aporte que ofrecerá, independientemente del resultado de la indagación, a la entidad objeto de estudio, permitiendo esclarecer el problema planteado, así mismo, brinda sugerencias de alternativas de solución que contribuye con el fortalecimiento hacia los funcionarios de la institución.

1.3.3 Justificación metodológica

Sin duda, la metodología empleada facilita un conocimiento profundo de las variables a través del marco teórico expuesto. Además, será posible analizar los resultados con un rigor científico, ya que se desarrollará un instrumento para la recolección de datos y se ofrecerá una definición de ciertos términos poco familiares.

1.4 Ubicación y contextualización

La presente investigación estará delimitada en el siguiente espacio geográfico, se ubicará en el departamento de Apurímac, esta región abarca una extensión de 20,896 km², lo que representa el 1. 6% del territorio nacional. Se distribuye en siete provincias y 84 distritos. La provincia de Aymaraes se destaca como la más grande, ocupando el 20. 2% de la superficie de la región. Dentro de esta zona, se encuentran ciudades clave como Abancay, que es la capital, y Andahuaylas, las cuales forman el eje del desarrollo económico regional. La investigación se centrará en los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, y se llevará a cabo en el año 2025.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 1
Mapa del departamento de Apurímac

Nota. Provincias del departamento de Apurímac. Fuente: https://www.familysearch.org/es/wiki/Apur%C3%ADmac,_Per%C3%BA_-_Genealog%C3%ADa

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPOTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

2.1.2 Objetivo especifico

- Evaluar la influencia de la selección de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.
- Establecer el efecto de la vinculación de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.
- Evaluar la inducción de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.
- Identificar cómo el periodo de prueba repercute en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Influye de manera significativa la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

2.2.2 Hipótesis específicas

- La selección de personal influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

- La vinculación de personal produce significativamente el incremento en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior
- La inducción de personal favorece significativamente en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior
- El periodo de prueba repercute significativamente en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

2.3 Operativización de variables

Tabla 1
Operativización de variables

Variables	Concepto	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escala
Gestión de la Incorporación	Este proceso abarca la gestión de normas, procedimientos y herramientas relacionadas con la integración y adaptación de los nuevos servidores civiles en la entidad. Se compone de las siguientes etapas: a) selección, b) vinculación, c) inducción y d) periodo de prueba (Resolución Directoral N° 006-2016-JUS/DGDOJ, 2016).	Este constructo se mide por medio de cuatro etapas: selección, vinculación, inducción y periodo de prueba	Selección Vinculación Inducción Periodo de prueba	Preparación de bases Convocatoria Evaluación Elección Suscripción de Contrato Modalidad de contrato Planificación Ejecución Evaluación Habilidades técnicas Competencias Experiencia en el puesto Retroalimentación Adaptación	Escala de Likert 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Incierto 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
Rendimiento laboral	Implica la productividad y competitividad del personal en su puesto de trabajo. Por esta razón, las organizaciones llevan a cabo procesos de selección y buscan obtener resultados efectivos mediante técnicas de mejora continua (Larico et al., 2021).	Esta variable se mide por medio de 3 tipos: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos contraproducentes.	Rendimiento en la tarea Rendimiento en el contexto Comportamientos contraproducentes	Calidad del trabajo Planificación y organización del trabajo Priorización Trabajo eficiente Orientación hacia resultados Claridad del rol Liderazgo Compromiso organizacional Justicia organizacional Intencionalidad Pertenencia a la organización Contraria a los legítimos intereses de la organización	

Nota. Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

a) Internacional

Según Benjumea López (2019) desarrollo su trabajo de grado, con el objetivo de diagnosticar y comprender la situación actual, se propone analizar las problemáticas asociadas a dicha caracterización, identificar soluciones adecuadas y elaborar una propuesta que propicie la integración de los procesos de incorporación de personal. Se utilizó un enfoque cualitativo, tipo exploratorio descriptivo; y en cuanto a la técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista. En la compañía citada, el proceso de incorporación de personal, que incluye subprocesos como la requisición, reclutamiento, selección, vinculación e inducción, carece de una formalización y estructura ante la gerencia. Como resultado, la gestión se lleva a cabo de manera informal y recae exclusivamente en el jefe de Gestión Humana. Además, esta falta de formalidad está impidiendo una respuesta efectiva ante las diversas situaciones que surgen durante la vinculación de personal, lo que afecta directamente los objetivos de la empresa al contar con empleados que no cumplen con las expectativas esperadas**.**

Bustamante Flores (2019), realizo su indagación con el objetivo de proponer la conversión de un departamento de personal en un área de gestión de personas en el ámbito de la minería subterránea, enfocándonos en las empresas subcontratistas; así mismo, se utilizó una investigación de tipo descriptiva no experimental y como población se tomó en cuenta a la oficina de recursos humanos de las minerías en estudio para dicha indagación, llego a concluir que a lo largo de las diversas etapas de análisis, que incluyeron la revisión documental, observaciones y largas conversaciones con diferentes actores del ámbito minero, así como la experiencia adquirida tanto en el entorno corporativo como en el operativo, se pudo evidenciar,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

por ejemplo, las desviaciones presentes en el área de recursos humanos de obra. Específicamente, se observó que el enfoque está centrado en la administración del personal, dando prioridad a los procesos de contratación para cumplir rápidamente con la dotación necesaria y, de esta manera, alcanzar los objetivos operativos. Sin embargo, esta estrategia implica la necesidad de contar con un proceso riguroso y bien estructurado de reclutamiento y selección, el cual, en realidad, se utiliza únicamente para atender las exigencias del demandante.

Cabezas y Brito (2021) presentaron una investigación con la finalidad de identificar cómo influye la Gestión del Talento Humano en el rendimiento laboral de los colaboradores de una estación de servicios. Es así que, para dicha indagación se utilizó un enfoque mixto, de tipo descriptivo y en cuanto al análisis de la muestra se estudió a 25 trabajadores de la estación de servicios. En este sentido, se establece un muestreo de tipo no probabilístico a conveniencia. De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación mencionada, es recomendable llevar a cabo una revisión de las funciones y objetivos establecidos por la actual unidad de recursos humanos. Es fundamental analizar la reestructuración de sus actividades en consonancia con la misión y visión de la empresa. Así, el equipo de personal debe desempeñar un papel de socio estratégico en la búsqueda del incremento del rendimiento laboral que la organización aspira alcanzar y se pueden identificar oportunidades de mejora en el proceso de administración de recursos humanos en relación con los objetivos de la empresa. Según la información recopilada, el personal de la estación de servicios presenta un cierto grado de desmotivación e insatisfacción. Esto nos lleva a concluir que es necesario abordar estas cuestiones para optimizar el entorno laboral.

Muñoz y Sepúlveda (2018) presento su pesquisa con la finalidad de proporcionar información sobre cómo las conductas contraproducentes pueden impactar el ambiente dentro de la organización. Por otro lado, se utilizó metodología cuantitativa, diseño no experimental, correlacional, transversal; así mismo, se utilizó una muestra de 104 personas. Lograron establecer diferencias significativas en las conductas contraproductivas detectadas, identificando varios factores personales que influyen en este tipo de comportamientos. Entre estos, destacan el estrés, las situaciones conflictivas en el ámbito familiar y las circunstancias intrínsecas de cada individuo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Se identificó una baja capacidad de desarrollo en el clima organizacional, lo cual se confirma a través de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa París en Mall Plaza Trébol. Los resultados mostraron diferencias significativas en los ítems de apoyo, presión, equidad e innovación dentro de la escala de clima organizacional. Esta variabilidad se debe a que cada departamento cuenta con un jefe, lo que provoca que la percepción de cada trabajador hacia la jefatura sea diferente.

b) Nacionales

Torre Sullca (2021), en dio a conocer su indagación con el objetivo de desarrollar un modelo de selección de talento humano que potencie el rendimiento laboral, así mismo, se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental y se aplicó una población de 200 trabajadores y una muestra de 100 trabajadores, por lo que concluyo que la situación actual de los procedimientos de selección de personal en la municipalidad distrital de La Victoria revela la falta de un proceso formal y estructurado para la contratación de aspirantes en las diversas áreas y dependencias. Un dato destacable es que el 53% de los encuestados expresa que no reciben información sobre el nuevo personal y las actividades que se les asignarán. Asi mismo, afirma que el desempeño laboral es ineficiente, ya que el 52% de los trabajadores expresa que no fueron asignados al área a la que se postularon. Esta situación ha llevado a que sus actividades se realicen de manera ineficiente, afectando la imagen institucional al ofrecer diversos servicios a los contribuyentes y generando, además, improductividad para los jefes de área.

Ramírez y Vásquez (2019), presentaron su tesis con el fin de determinar la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral; esta indagación se enmarca desde un alcance descriptivo correlacional, cuantitativa y no experimental; y como unidad de estudio se tuvo a un total de 26 trabajadores, los autores coligieron que los datos recopilados sobre la gestión de la incorporación indican que el 69. 23% de las veces este proceso casi nunca se realiza de manera adecuada, mientras que un 30. 77% señala que ocurre a veces. Estas cifras evidencian la necesidad de mejorar el proceso de incorporación de personas. Por otro lado, en relación con el reclutamiento de personal, el 3. 85% de las personas opina que este proceso se lleva

a cabo casi siempre. En contraste, un 53. 85% sostiene que nunca se realiza reclutamiento de personal. Al analizar la incorporación de personas desde la perspectiva de la selección, se observa que el 53. 85% afirma que, en ocasiones, se lleva a cabo un proceso de selección de personal.

Urcia Avellaneda (2020), en la elaboración de su indagación tuvo como propósito determinar la relación entre procrastinación y rendimiento laboral, y como metodología se aplicó una investigación tipo básica-cuantitativa y diseño transversal-correlacional, y como unidad de análisis se tuvo a 200 trabajadores de los cuales 55% eran varones y 45% eran mujeres, determinaron que el rendimiento laboral en términos generales, se observa que los comportamientos contraproducentes representan un 51. 5%. Por otro lado, en la dimensión de rendimiento en la tarea, destaca un nivel alto con un 14. 5%. Asi mismo, se observa una relación inversa entre el sentido de servicio y las dimensiones de rendimiento laboral, específicamente en lo que respecta al rendimiento en la tarea y en el contexto. Por otro lado, hay una relación positiva con la dimensión de comportamiento contraproducente. Estos hallazgos indican que, a medida que aumenta la ciberpereza, disminuye el rendimiento laboral.

Garcia Vargas (2022) realizo su investigación con el fin de establecer la relación entre la gestión de procesos y el rendimiento laboral. Se aplico una investigación de tipo aplicada, correlacional, enfoque cuantitativo y con un diseño no experimental; la población estuvo constituida por 30 colaboradores los mismos que fueron tomados como muestra en su totalidad; para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, concluyo que no hay una correlación positiva entre la ejecución de procesos y el rendimiento laboral de los colaboradores. Por lo tanto, se establece que las actividades que se planifican y se llevan a cabo de manera diligente no necesariamente impactan el rendimiento en el contexto y las tareas de los trabajadores de la empresa. Empero se ha determinado que hay una correlación positiva entre la mejora de los procesos y el rendimiento laboral de los colaboradores. Por lo tanto, se concluye que, al optimizar los procesos, se asegura un desempeño eficiente en la ejecución de las tareas programadas en la organización, lo que contribuye a lograr un rendimiento adecuado por parte de los colaboradores.

c) Locales

Delgado y Achulli (2017), en dieron a conocer su indagación con el propósito de determinar la correlación del proceso de selección y el desempeño de los trabajadores. Dicha indagación aplicó una investigación de tipo básica, de nivel descriptiva correlacional y diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por 268 trabajadores de la cual 13 directivos, 21 profesionales, 14 auxiliares y 18 técnicos constituyen la unidad de análisis, se ha establecido que existe una relación significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos. Esto nos lleva a concluir que una correcta elección de candidatos está estrechamente vinculada con su rendimiento en el trabajo. En este sentido, las convocatorias y las entrevistas de selección desempeñan un papel crucial en el desempeño que los empleados tendrán en sus respectivas funciones. Así mismo, sostiene que existe una escasa utilización de técnicas adecuadas para la selección de personal durante las entrevistas para puestos de confianza. Esta situación impacta negativamente en el desempeño laboral y en la metodología utilizada para su evaluación y calificación.

Aguilera (2021) en la elaboración de su trabajo de grado tuvo como objetivo establecer cuánto influye el compromiso organizacional en el rendimiento laboral. Dicha pesquisa realiza por la autora mencionada aplico una metodología que fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, tipo básica, no experimental, se determinó con un nivel de confianza del 95% que el compromiso afectivo ejerce una influencia positiva considerable en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2019. Asimismo, se señala que el rendimiento laboral se ve impactado en un 49. 5% por el compromiso afectivo, lo que subraya su influencia significativa.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas nació en Estados Unidos como resultado de lo que se descubrió en el experimento de Hawthorne. Este experimento mostró que los trabajadores no solo se motivan por condiciones físicas o salariales, sino también por factores sociales y emocionales, como el trato que reciben y la

interacción con sus compañeros y superiores. A partir de estos hallazgos, Elton Mayo y su equipo crearon esta teoría, que pone énfasis en la importancia de las relaciones humanas y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. Esta teoría se opuso a la Teoría Clásica de la Administración, que se centraba más en la estructura, la jerarquía y la eficiencia, sin tener en cuenta tanto el lado humano de los trabajadores (Chiavenato, 2006).

De acuerdo con Chiavenato (2006) el origen de la Teoría de las Relaciones Humanas puede definirse como el resultado de una serie de factores clave: la importancia de hacer más humana y accesible la gestión, el avance de las ciencias sociales, los impactos del pensamiento práctico de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, además de las lecciones aprendidas del estudio de Hawthorne. Estos acontecimientos ayudaron a adoptar una perspectiva más centrada en los individuos en el interior de las organizaciones y a entender mejor la relación entre las personas en el entorno laboral.

Figura 2

Características de la Teoría de las Relaciones Humanas

- Analiza la organización como un conjunto de personas.
- Pone énfasis en los individuos.
- Se basa en teorías psicológicas.
- Delegación total de autoridad.
- Independencia del trabajador.
- Fomenta la confianza y la transparencia.
- Destaca la importancia de las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en los individuos.
- Dinámica de grupo e interacciones personales

Nota. Principales características que lo diferencian de la teoría clásica. **Fuente**: (Chiavenato, 2006).

La orientación humanista destaca que la civilización industrializada enfoca a las personas en la supervivencia financiera y la eficiencia para obtener ganancias, descuidando la cooperación y los objetivos humanos. Esto genera conflictos entre los intereses de las organizaciones y los objetivos individuales de los trabajadores. Por ello, es crucial equilibrar las dos funciones esenciales de las organizaciones:

la económica, que busca producir bienes y servicios, y la social, que se enfoca en satisfacer a los empleados y mantener el equilibrio interno (Chiavenato, 2006).

3.2.2 Modelos de recursos humanos

3.2.2.1 Modelo de Scarpello y Ledvinka (1988)

De acuerdo con, Scarpello y Ledvinka, la gestión de recursos humanos debe ser anticipatoria y no reactiva. Es decir, hay que prever las necesidades futuras de la empresa y preparar a los empleados para afrontarlas, desarrollando capacidades internas. Este enfoque resalta la importancia de planificar los recursos humanos, ofrecer formación continua y gestionar el desempeño de manera efectiva, ya que estos aspectos son fundamentales para lograr el éxito de la organización. Este enfoque busca asegurar que las decisiones y prácticas de recursos humanos (como contratación, capacitación, compensación, etc.) estén directamente relacionadas con la estrategia general de la empresa. Es decir, los esfuerzos en la gestión del talento deben estar alineados con los objetivos que la empresa quiere lograr, tomando en cuenta tanto factores internos (como la cultura organizacional y los recursos disponibles) como externos (como el mercado o la competencia) (Ortega, 2024).

3.2.2.2 Modelo de Heneman Et Al. (1989)

Pone énfasis en la equidad y la justicia dentro de la gestión de recursos humanos. Este enfoque se centra en asegurarse de que los procesos relacionados con la contratación, la compensación y la evaluación del desempeño sean transparentes y justos, con el objetivo de mantener alta la moral de los empleados y fortalecer su compromiso con la organización. Según los autores, es crucial que los empleados perciban que están siendo tratados de manera justa, ya que esto influye directamente en su satisfacción y productividad. Además, el modelo subraya la importancia de revisar constantemente las políticas de recursos humanos para garantizar que estén en línea tanto con las expectativas de los empleados como con las necesidades cambiantes del mercado (Ortega, 2024).

3.2.2.3 Modelo de Schuler y Huber (1990)

Se refiere a que las empresas deben ajustar sus prácticas de recursos humanos para abordar factores externos e internos, como las necesidades del mercado o las demandas de los empleados. Esto implica ser flexibles en la forma en que contratan personal, modificar los programas de formación según las necesidades cambiantes y asegurarse de que las políticas de recompensas (como salarios y beneficios) estén alineadas con lo que esperan los empleados y lo que se ofrece en el mercado. Los autores crearon un modelo que resalta la importancia de integrar la gestión de recursos humanos con el entorno externo de la empresa. Este enfoque reconoce que las prácticas de RR. HH. no serán efectivas a menos que se tengan en cuenta factores externos como las condiciones del mercado laboral, las leyes que afectan a la empresa y la cultura organizacional. Es decir, las decisiones de recursos humanos deben estar alineadas con el contexto externo para ser realmente efectivas (Ortega, 2024).

3.2.2.4 Modelo de Ivancevich (1992)

Este modelo se centra en optimizar el rendimiento organizacional mediante una gestión eficaz de los recursos humanos. Ivancevich sostiene que los recursos humanos deben verse como un sistema interconectado, en el que las decisiones en un área influyen en otras. El enfoque resalta la importancia de ofrecer retroalimentación continua, realizar evaluaciones regulares del desempeño de los empleados y garantizar que las empresas sean capaces de adaptarse para mejorar su eficiencia y efectividad en la gestión del talento humano. En resumen, es un enfoque flexible y en constante evolución, orientado al perfeccionamiento continuo de la organización a través de una gestión integrada y adaptable de los recursos humanos (Ortega, 2024).

3.2.2.5 Modelo de Werther y Davis (1992)

Sugiere que las prácticas de recursos humanos deben estar alineadas con la estrategia global de la empresa. Esto implica una planificación cuidadosa, la incorporación de tecnología en la gestión del talento y un enfoque centrado en motivar y satisfacer a los empleados. Además, destacan que para implementar con éxito las políticas de recursos humanos, es clave una comunicación efectiva y un buen liderazgo dentro de la organización. Este modelo se enfoca en gestionar los recursos humanos de manera estratégica, es decir, de una forma planificada y alineada con los objetivos de la empresa. Su principal objetivo es aprovechar al máximo el talento humano para lograr que la organización tenga una ventaja competitiva sobre otras empresas (Ortega, 2024).

3.2.2.6 Modelo de Harper & Lynch (1992)

Este enfoque se enfoca en adaptar las prácticas de recursos humanos de manera específica para cada organización. Reconoce que no existe un modelo único o "tamaño único" para gestionar los recursos humanos, ya que cada empresa tiene características propias, como su cultura, estructura organizacional y metas. Por lo tanto, cada empresa debe diseñar sus políticas y prácticas de recursos humanos de manera que se ajusten a esas particularidades, para ser más efectivas y alineadas con los objetivos específicos de la organización. Este paradigma destaca la importancia de ser flexible e innovador en la gestión de recursos humanos. Además, subraya la necesidad de medir y evaluar de manera continua si las prácticas de recursos humanos implementadas están siendo efectivas, con el fin de hacer ajustes y mejoras según sea necesario (Ortega, 2024).

3.2.2.7 Modelo de Beer Et Al. (1992)

Se sugiere que la administración del capital humano debe ser abordada de manera integral, teniendo en cuenta tanto los elementos técnicos (como las competencias y habilidades requeridas) como los elementos sociales (como el bienestar y las interacciones humanas en el entorno laboral). Se plantea que, en la administración de recursos humanos, es

importante hallar un balance entre las necesidades de las diversas partes interesadas, como los trabajadores, la alta dirección de la compañía y la comunidad en general. Se promueve una gestión de recursos humanos que no solo se centre en el rendimiento financiero, sino también en el bienestar de los individuos y en la capacidad de la organización para adaptarse y seguir siendo pertinente (Ortega, 2024).

3.2.2.8 Modelo de Chiavenato (1993)

Se enfoca en una administración integral y unificada del capital humano, cubriendo todo el recorrido, desde la captación y selección de personal hasta la remuneración, el crecimiento profesional y la conservación de los trabajadores. Este modelo resalta que, para lograr un buen desempeño en la gestión de recursos humanos, es vital prestar atención a elementos como la motivación de los empleados, la comunicación interna de la empresa y la cultura organizativa, pues estos aspectos son cruciales para el adecuado funcionamiento de los equipos y la entidad en su conjunto. Además, Chiavenato resalta que la administración de recursos humanos debe tener un enfoque global, donde todas las funciones asociadas a los empleados estén interrelacionadas y alineadas con las metas estratégicas de la compañía. Esto garantiza que las decisiones y actividades en recursos humanos respalden de manera eficaz los objetivos a largo plazo de la organización (Ortega, 2024).

3.2.3 Gestión de la administración de recursos humanos

En las últimas décadas, se ha transformado en uno de los elementos clave de las políticas corporativas, su influencia no solo se extiende dentro de la organización, sino que también va más allá del contexto social.

El grupo de colaboradores en una empresa ya no se ve únicamente como un recurso o activo; ahora se les reconoce como talento que puede ser desarrollado para favorecer la gestión competitiva de la organización. Cada negocio que busca establecerse y consolidarse en el mercado debe atender las necesidades de sus clientes, de manera que se distinga de la competencia a través de la calidad y efectividad de los productos y servicios que ofrece, lo que requiere del potencial

humano. Por lo tanto, los recursos humanos pueden considerarse un componente esencial para que las organizaciones logren el éxito. Estos deben ser vistos no como costos, sino como una inversión; por lo tanto, su administración se vuelve fundamental para cualquier empresa.

3.2.4 Modelos de gestión de recursos humanos en el sector público

El modelo vigente del sistema de recursos humanos en el sector público es establecido de manera específica por la Ley N° 30057, adoptando las directrices estipuladas en el Decreto Legislativo N° 1023, Ley que establece la Autoridad Nacional del Servicio Civil, en su papel de entidad líder del Sistema Administrativo de la Administración Pública. Esta norma si bien se refiere a los subsistemas de gestión de recursos humanos resulta tener carácter general.

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, promulgada el 4 de julio de 2013, establece un marco normativo integral aplicable a los tres regímenes laborales generales que coexisten en el sector público peruano. Según lo dispuesto en el artículo 1° de dicha norma y su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, la Ley SERVIR es aplicable a los servidores públicos que se encuentran bajo el Decreto Legislativo N° 276 (Régimen de la Carrera Administrativa), el Decreto Legislativo N° 728 (Régimen Laboral de la Actividad Privada aplicado en el Estado) y el Decreto Legislativo N° 1057 (Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios - CAS). Esta aplicabilidad transversal responde al objetivo fundamental de la ley de unificar progresivamente los diversos regímenes laborales públicos bajo un sistema meritocrático y profesionalizado, tal como lo señala SERVIR en su guía sobre el ámbito de aplicación normativa (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

Se puede describir el Servicio Civil principalmente desde dos perspectivas: una normativa, entendida como el conjunto de principios, reglas y procedimientos mediante los cuales se comunica y administra el personal al servicio del Estado. En cambio, desde el punto de vista del servidor civil, o sea, de individuos al servicio del Estado responsables de realizar o ejecutar los servicios públicos que el organismo estatal proporciona a los ciudadanos (Ley 30057, Ley Del Servicio

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Civil, 2013). En ese sentido, se debe enfatizar que el Sistema de Recursos Humanos en el sector público se encuentra integrado por:

- Autoridad Nacional del Servicio Civil
- Tribunal del Servicio Civil
- Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades bajo el ámbito de SERVIR.

A continuación, se presentan los siete subsistemas que forman parte del modelo de Administración de Recursos Humanos de SERVIR. Para cada uno, se utilizará el marco descriptivo que la propia entidad estableció en la Directiva No 002-2014-SERVIR/GDSRH, titulada "Reglamentos para la Administración del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las entidades gubernamentales".

3.2.4.1 Primer Subsistema: Planificación de políticas de recursos humanos

Una herramienta que facilita la administración interna del departamento de Recursos Humanos, ajustándola a las metas estratégicas establecidas por las oficinas de Recursos Humanos de la empresa. Además, posibilita la creación de las políticas, lineamientos y regulaciones específicas de la organización, ofreciendo una perspectiva completa sobre los asuntos vinculados al ámbito de recursos humanos.

3.2.4.2 Segundo Subsistema: Organización del trabajo y su distribución

Se menciona las condiciones y atributos del empleo, así como las habilidades necesarias de quienes llevan a cabo esas tareas. De igual manera, este subsistema incluye dos procedimientos: la creación de posiciones y la gestión de estas.

3.2.4.3 Tercer Subsistema: Gestión del empleo

Contiene las normativas y métodos de recursos humanos establecidos para regular el traslado de los trabajadores civiles en el Sistema de Administración de Recursos Humanos, abarcando desde su entrada hasta su salida. Este subsistema se fragmenta en dos procedimientos: la administración de la integración (selección, contratación, orientación y fase de prueba) y la gestión del personal (el manejo de archivos,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

seguimiento y registro de asistencia, cambios de personal, disciplina laboral y desvinculación).

3.2.4.4 Cuarto Subsistema: La gestión del rendimiento

Se reconocen las demandas de los trabajadores civiles para potenciar su eficacia en sus funciones y, como consecuencia, el funcionamiento de la organización.

3.2.4.5 Quinto Subsistema: La gestión de la compensación

Este subsistema abarca la gestión de los ingresos y beneficios que la entidad asigna al empleado civil como compensación por su aporte a los objetivos de la organización, según el puesto que desempeña, abarcando así a dos procesos que son la administración de compensaciones y pensiones.

3.2.4.6 Sexto Subsistema: Gestión del desarrollo y la capacitación

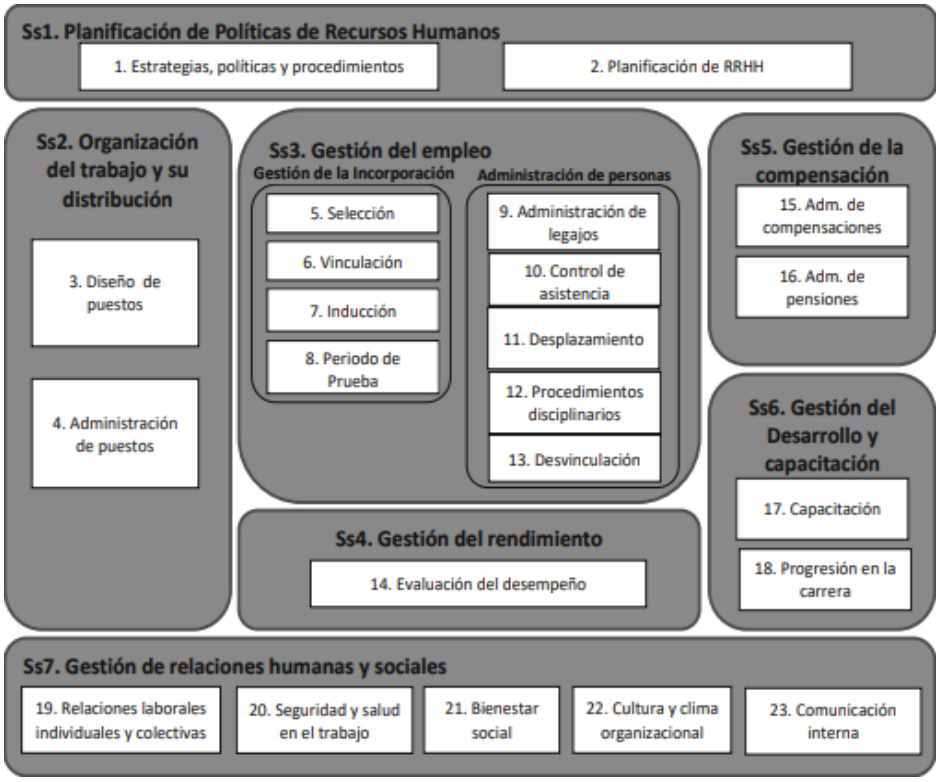
Incluye políticas para el avance en la carrera y el desarrollo de habilidades, con el objetivo de asegurar los aprendizajes necesarios tanto a nivel individual como grupal para alcanzar los objetivos de la organización. Además, busca mejorar las competencias de los empleados y, cuando sea necesario, fomentar su desarrollo personal y profesional.

3.2.4.7 Séptimo Subsistema: Gestión de relaciones humanas y sociales

Este subsistema abarca las relaciones entre la organización y sus empleados civiles en relación con las políticas y prácticas de personal; así mismo, da a conocer los siguientes procesos entre ellas las relaciones laborales individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social, cultura y clima organizacional y la comunicación interna.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 3
Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público



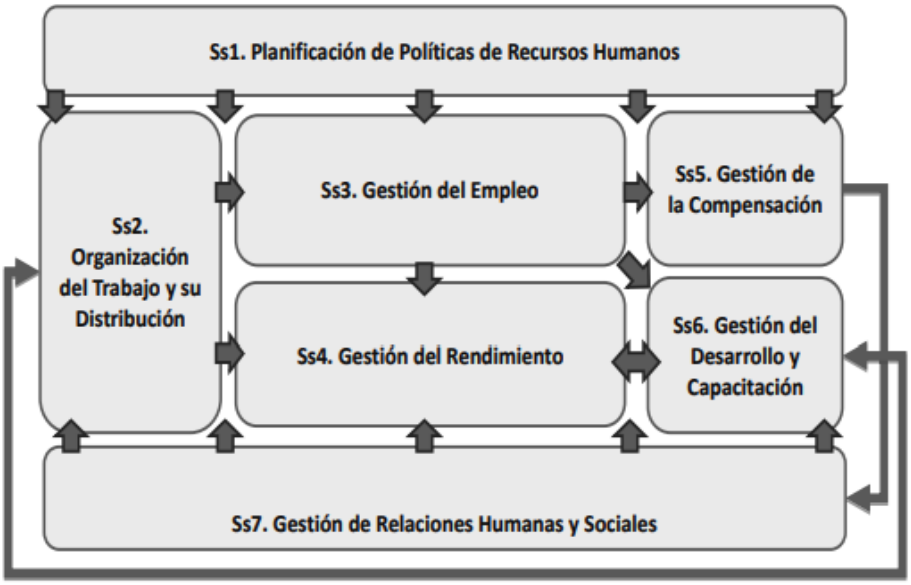
Nota. En el presente el gráfico se detalla las acciones de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema, en el cual detalla sus subsistemas y sus procesos. **Fuente:** (Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

3.2.5 Interrelación de los subsistemas en recursos humanos

Los subsistemas operan de forma conectada entre ellos, con el fin de lograr, de manera global y simplificada, las metas de administración de recursos humanos, que provienen y se ajustan a la estrategia de la organización.

Figura 4

Interrelación de los subsistemas del modelo del Sistema administrativo de gestión de recursos Humanos



Nota. Se observa el gráfico de interrelación de los subsistemas. Fuente: (Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

3.2.6 Teoría de la administración pública

La gestión pública se establece como un campo del conocimiento en continuo crecimiento, estrechamente vinculada a la política. Comúnmente, se discute sobre el vínculo entre la acción política y la gestión, donde muchos expertos coincidieron en que la política abarca todas las actividades del Estado con un enfoque ético. En cambio, la gestión pública se limita a una sección de las funciones gubernamentales, enfocándose en la provisión de servicios al público. Esta actividad representa a uno de los poderes fundamentales del Estado: el ejecutivo, concretando la voluntad del poder político. Por ello, la administración no puede considerarse como un objetivo en sí mismo; debe verse como una herramienta mediante la cual el Estado atiende las necesidades de sus ciudadanos, llevando a cabo los servicios que demanda la comunidad y realizando las labores que la beneficien y sustenten su razón de ser a lo largo del tiempo (Galindo Camacho, 2000).

3.2.7 Evolución de la gestión de la incorporación

Desde el tiempo en que los empleados eran vistos únicamente como partes de un sistema de producción, hasta la actualidad donde se aprecia su capacidad, crecimiento y salud, hemos observado una transformación continua en la manera en que las empresas se relacionan con su recurso más importante: los seres humanos (Paiva de Báez, 2024).

A medida que hemos revisado momentos significativos en la historia, como el desarrollo de las interacciones humanas, la defensa de los derechos laborales y la implementación de tecnologías revolucionarias, hemos comprendido cómo estas fuerzas han influido en la gestión de Recursos Humanos que conocemos hoy en día. La evolución de métodos autoritarios a estrategias que ponen énfasis en la cooperación y el crecimiento personal ha sido crucial para el establecimiento de entornos laborales más efectivos y enriquecedores. Además, la digitalización ha avanzado a un ritmo acelerado, incorporando herramientas para manejar equipos remotos, formación en línea y la automatización de procesos en recursos humanos, como la contratación y la gestión de salarios (Paiva de Báez, 2024).

En atención a Paiva de Báez (2024) documenta que hemos alcanzado un entendimiento renovado acerca de los individuos, ya no considerados como recursos inertes, sino más bien como participantes esenciales dentro de la estructura organizativa, que generan vitalidad, hacen elecciones, llevan a cabo iniciativas, crean innovaciones y aportan valor a las entidades. Además, el ser humano es percibido como un actor activo y dinámico, con metas personales que se conectan con las metas de la organización, y, lo más importante, dotado de inteligencia, que representa la habilidad más destacada de los seres humanos, siendo la más desarrollada y compleja.

3.2.8 Evolución de la gestión de la incorporación en el Perú

En el siglo XXI, la gestión de Recursos Humanos en Perú ha tenido un cambio notable, siendo la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano apreciada tanto por sus colegas como por toda la empresa como una parte que contribuye a implementar la estrategia de negocio. En la última década, los equipos de Gestión

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

de Personas han evolucionado de informar a las direcciones de Finanzas, Contabilidad o Administración, con la noción de ser un área que genera gastos, a reportar directamente a la gerencia general, actuando como un motor de cambio dentro de la organización (Rivera Chú, 2016).

Los planes de Gestión y Desarrollo Humano evolucionan para constituir un grupo de acciones empresariales que se consideran adecuadas, ya que su implementación se observa en otras organizaciones, fundamentándose en las necesidades particulares de la empresa. Además, se dotan a las gerencias de línea con las herramientas, técnicas y políticas de este ámbito, como son el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, el bienestar, la definición de puestos, la gestión salarial y el ambiente laboral, con el fin de asegurar que cada unidad cuente con condiciones de trabajo que favorezcan la obtención de la máxima productividad; de este modo, se vinculan con los objetivos de rentabilidad (Rivera Chú, 2016).

3.2.9 Modelos de la gestión de la incorporación

3.2.9.1 Modelo de Besseyre Des Horts

Propone un modelo de administración estratégica de los recursos humanos al exponer un proceso general en el que la función de recursos humanos (RH) garantiza la administración de las habilidades de la empresa (conocimiento, habilidad para actuar, conocimiento de los individuos que la componen) mediante la implementación de estrategias para adquirirlas, fomentarlas y, por supuesto, desarrollarlas (Ramírez et al., 2022). Siendo estas las misiones del sistema:

a) Adquirirlas: Comprende las fases siguientes:
   - Descripción de roles (o tareas), que facilita tener descripciones de puestos disponibles.
   - Sistema de categorización que ofrece la relevancia comparativa de las habilidades requeridas.

b) Estimularlas: Para optimizar los resultados, esto se manifiesta de manera concreta en la adopción de un esquema de compensación

equitativa y estimulante, en la ejecución de procedimientos, objetivos y medidas de evaluación de los éxitos alcanzados, o en la creación de técnicas de gestión colaborativa (que incluye las acciones para mejorar el entorno laboral).

c) Desarrollarlas: Esto conlleva capacitación profesional, difusión de información y diálogo. Este esquema da mucha importancia al estudio de la entidad, tanto desde fuera como desde dentro, mediante revisiones de Recursos Humanos, puesto que de esto se pueden establecer los objetivos que guiarán las tácticas de atracción, estimulación y crecimiento del personal.

En oposición, es relevante señalar que este enfoque se caracteriza por considerar la gestión de personal como una parte fundamental en la estrategia de las empresas, donde la persona deja de ser percibida como un costo y se convierte en un activo que puede ser aprovechado. En términos diferentes, al unirse a la compañía, el individuo tiene la oportunidad de ser incentivado para adquirir nuevas competencias que se alineen con las necesidades de la organización (Ramírez et al., 2022).

3.2.9.2 Modelo de Werther y Davis

Para Ramírez et al (2022) afirman que este modelo expone la interrelación entre las tareas fundamentales de Recursos Humanos, que se clasifican en cinco categorías y que actualmente son cruciales en la GRH y los propósitos sociales, organizativos, funcionales y personales que dirigen a la compañía. No obstante, este modelo carece de una proyección estratégica de los Recursos Humanos, siendo beneficioso el rol inicial que se le asigna a los fundamentos y retos que incluyen al ambiente como cimiento para la construcción del sistema y a la auditoría como componente de retroalimentación y continuidad en el funcionamiento de la GRH. El modelo está conformado por los siguientes elementos: fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicio de personal,

relaciones con el sindicato y la perspectiva general de la administración de personal.

Esta propuesta se centra en interpretar la organización como un sistema que une metas empresariales y funcionales, además de posibilitar su logro al mismo tiempo. Para conseguirlo, los gerentes de recursos humanos deben impulsar la mejora constante de los procesos que buscan perfeccionar las contribuciones de los individuos a la organización, con el objetivo de impulsar el aumento de la productividad en el trabajo (Ramírez et al., 2022).

3.2.9.3 Modelo de Arnoldo Hax

Indica que ciertas políticas organizacionales esenciales ofrecen el marco para tomar en cuenta la gestión de Recursos Humanos, estas políticas difieren de una organización a otra y suelen restringir o limitar el diseño específico de un sistema de GRH. Presenta un modelo evolutivo enfocado en la planificación y evolución de los Recursos Humanos, del cual se pueden extraer los elementos de un sistema de GRH eficaz (Ramírez et al., 2022).

A tenor de Ramírez et al (2022) afirman que este modelo se enfoca en la relevancia de entender a la organización en su totalidad para poder llevar a cabo la planificación del recurso humano de forma que satisfaga las necesidades de cada posición y garantice el funcionamiento de la entidad. De igual manera, ve la formación como un instrumento para incrementar la eficiencia de la compañía, ya que posibilita que los empleados puedan desarrollarse a través de programas orientados a su aprendizaje y desarrollo en ella.

3.2.9.4 Modelo de CIDEC

Directrices estratégicas de la empresa y su ambiente cultural interno de las empresas, de manera conjunta, estos deben guiar la creación de políticas de recursos humanos y la definición de sus objetivos,

permitiendo la integración de diversas actividades clave para asegurar que el talento dentro de la organización apoye la consecución de las metas estratégicas de la empresa y se ajuste a los valores y comportamientos deseados dentro de la cultura (Ramírez et al., 2022).

a) Planificar: Tiene como objetivo asegurar que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir con sus objetivos a largo plazo. No se basa solo de cubrir las vacantes actuales, sino de prever las necesidades futuras de talento con los mecanismos que esta misma plantea para su desarrollo.
b) Organizar: Proceso que permite administrar adecuadamente los recursos de la compañía (como personal, dinero, materiales y tecnología) y coordinar las actividades de todas las áreas para trabajar hacia los mismos objetivos.
c) Seleccionar: Procedimiento donde incluye la recopilación de datos de los postulantes (como sus antecedentes, experiencia y habilidades) y una evaluación más profunda de aquellos que son considerados como los más adecuados, asegurándose de que el candidato elegido sea el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y del puesto.
d) Desarrollo: Ofrecer formación continua, oportunidades de aprendizaje y proyectos desafiantes que amplíen o mejoren las habilidades de los empleados como el fin de prepararlos para asumir responsabilidades futuras dentro de la organización.
e) Valoración del desempeño: implica el diseño de diferentes métodos para medir cómo los empleados contribuyen a los objetivos de la organización.
f) Compensación: Las recompensas son clave para atraer, motivar y retener talento dentro de la organización.
g) Vínculos laborales y sociales: Relaciones que los empleados tienen entre sí y con la organización, tanto en el ámbito formal del trabajo como en el plano personal y social. Estas influyen directamente en el ambiente laboral, la satisfacción de los empleados y el rendimiento de la empresa.

h) Vínculo entre la empresa y el sindicato de los empleados: relación que existe entre la organización y los sindicatos o representantes elegidos por los trabajadores para defender sus derechos e intereses. Es fundamental para gestionar el bienestar de los trabajadores y garantizar un entorno de trabajo justo.

i) Control: evaluar los resultados obtenidos por la organización y compararlos con los objetivos planteados. Si se detectan desviaciones, el control ayuda a identificar áreas de mejora y aplicar las acciones correctivas necesarias para asegurar que las metas y objetivos se logren correctamente.

De acuerdo con Ramírez et al (2022) Este enfoque es crucial porque no solo busca la alineación estratégica entre los objetivos de la empresa y los del sistema de recursos humanos, sino que reconoce a la comunicación como un vehículo esencial para el éxito organizacional. La comunicación efectiva permite que los colaboradores comprendan claramente las metas de la empresa y cómo sus roles contribuyen a alcanzarlas, lo que fortalece su compromiso y motivación. Además, la fluidez en el manejo de la información asegura que todos los niveles de la organización estén bien informados, reduciendo malentendidos y mejorando la toma de decisiones. La calidad de las relaciones, tanto internas como externas, también es fundamental, ya que promueve un ambiente de confianza, cooperación y respaldo mutuo que favorece tanto el bienestar de los empleados como el desempeño organizacional.

No hay un modelo único que sea el mejor para todas las organizaciones, pero lo ideal es combinar aspectos de estos modelos para adaptarlos a las necesidades particulares de la empresa y el perfil de los nuevos empleados. El presente modelo se adecua más para el estudio de la investigación debido a que es más completo que a las anteriores. Parte desde la planificación o la preparación de abastecer a las organizaciones de talento humano, consiguiente viene la organización de recursos materiales, así como también al personal, posterior la fase de selección de personal capacitado, para luego el ganador puede integrarse al equipo

de trabajo, por último, se realiza la evaluación dentro del periodo de prueba.

3.2.10 Enfoques de la gestión de la incorporación

Los procedimientos para integrar a los individuos varían considerablemente en las organizaciones. Algunas emplean métodos tradicionales, ya superados, mientras que otras recurren a procedimientos avanzados y complejos para captar y seleccionar a aquellos que realizarán parte de su labor. En ese sentido, se da a conocer dos enfoques ante el proceso para incorporar a las personas (Chiavenato, 2009).

3.2.10.1 Enfoque tradicional

En el enfoque clásico, se da prioridad a un método operativo y administrativo que sigue un conjunto de rutinas y pasos que se realizan de manera sucesiva y constante. La acción se centra en los detalles, ya que cada vacante activa un proceso que se dedica completamente a su cumplimiento. Por lo tanto, el proceso se considera desde una perspectiva específica, donde lo que realmente importa es el cargo que será ocupado, convirtiéndose en el elemento central (Chiavenato, 2009).

En concordancia con Chiavenato, (2009), El modelo es de tipo vegetativo porque intenta gestionar la ocupación de las plazas vacantes con el fin de preservar la estabilidad de la entidad. Esto explica su carácter conservador. Da gran importancia a la eficacia, lo que significa que se centra en la correcta realización de las prácticas de contratación y selección. Lo crucial es el procedimiento y no el impacto que este tenga en la organización. Además, casi siempre, la totalidad del proceso de integración de nuevos empleados recae en el departamento de recursos humanos (RRHH) que se encarga de tomar las decisiones. La función del personal absorbe completamente este procedimiento, dejando poco margen de maniobra a los directivos de línea. Con el modelo tradicional, los expertos de personal controlan la totalidad del proceso de integración de nuevos talentos.

3.2.10.2 Enfoque moderno

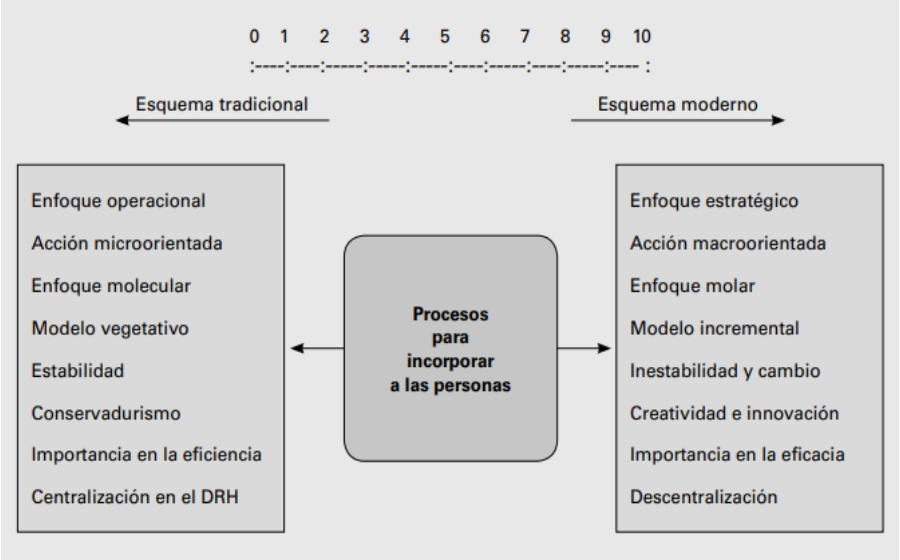
En la actualidad, se destaca un enfoque estratégico que ve el proceso de integrar individuos como un medio para cumplir con las necesidades de la organización a largo plazo. Este enfoque tiene una orientación macro porque trasciende cada puesto y abarca a toda la organización. Por lo tanto, su perspectiva es amplia y total. El modelo se considera incremental porque se orienta hacia una mejora continua del capital humano y a incluir nuevos valores en los activos intangibles mediante la atracción de talentos frescos. Esto lleva a buscar el cambio a través de la creatividad y la innovación que son traídas a la organización a través de nuevos valores humanos. Se pone hincapié en la efectividad, ya que al incorporar personas, busca obtener habilidades y competencias renovadas que permitan a la organización cumplir su misión y lograr sus metas en un mundo que está en constante cambio (Chiavenato, 2009)

Acorde con Chiavenato (2009) quien afirma que ante múltiples retos, la responsabilidad de integrar a los individuos recae en los gerentes de línea, quienes y sus equipos asumen totalmente el proceso, contando con el apoyo de la consultoría interna y la orientación del departamento de recursos humanos, que cumple su función de apoyo. Cada postulante es considerado como si fuera el próximo presidente de la organización. Esto podría ser posible si el procedimiento resulta exitoso. La meta esencial de esta estrategia es exhibir los mecanismos para proporcionar talento e incluir a las personas en su vida cotidiana.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 5

Enfoques ante el proceso para incorporar a las personas



Nota. La incorporación de personal bajo el enfoque tradicional y enfoque moderno. **Fuente:** (Chiavenato, 2009).

3.2.11 Factores que contribuyen a los modelos de incorporación eficaces

Estos factores son fundamentales para estructurar un programa de incorporación eficaz. Estos elementos permiten crear un ambiente que fomente el bienestar, la integración y el compromiso de los nuevos empleados, asegurando una experiencia positiva desde su ingreso a la organización (Chen, 2020).

3.2.11.1 Construcción de relaciones

Se refiere a las habilidades para construir relaciones, son una combinación de habilidades blandas que una persona aplica para conectar con los demás y formar relaciones positivas. Estas son fundamentales para colaborar con compañeros, integrarse en equipos y fomentar una comunicación efectiva.

3.2.11.2 Apoyo organizacional

Se define como el conjunto de prácticas y actitudes de una organización que facilitan la integración y el bienestar de sus empleados, promoviendo un entorno en el que los recién llegados se sientan cómodos para buscar ayuda profesional y personal sin temor a ser juzgados o avergonzados. Esto implica demostrar aprecio por las contribuciones laborales de los empleados y preocuparse por su

bienestar. La falta de un apoyo formal adecuado puede generar una percepción de abandono.

3.2.11.3 Comunicación

La comunicación se define como una habilidad clave que fomenta relaciones positivas entre la empresa y sus empleados, siendo un medio esencial para establecer conexiones significativas con los nuevos integrantes. Una comunicación efectiva fortalece el vínculo entre la organización y los recién llegados, incrementando la probabilidad de que estos reciban el apoyo necesario para su adaptación y desarrollo.

3.2.12 Ley servir

La ley N° 30057, ley del servicio civil, fue aprobado por el congreso de la república del Perú, publicado en el diario oficial el peruano el 4 de julio de 2013, la presente ley consta de 98 artículos, 12 disposiciones complementarias finales, 14 disposiciones complementarias transitorias, 2 disposiciones complementarias modificatorias y por última 1 derogatoria.

La presente ley tiene como finalidad de que las entidades públicas ofrezcan un mejor servicio a los ciudadanos, lo cual se logrará mediante mayores niveles de eficacia y eficiencia. Para alcanzar esto, la ley propone que el desarrollo de las personas que integran la administración es clave. La reforma se considera positiva porque está enfocada en resolver problemas estructurales internos dentro de la Administración Pública, que afectan tanto el trabajo como la motivación de los servidores públicos. En este sentido, se subraya que las personas son lo que distingue a unas organizaciones de otras, ya sean públicas o privadas. Por lo tanto, al mejorar las condiciones de trabajo y el desarrollo de los servidores civiles, se espera lograr una mejora en el funcionamiento general del sector público (Castañeda, 2013).

Además, los principales objetivos de la reforma son: eliminar gradualmente la multiplicidad de regímenes laborales que actualmente existen en el sector público, revalorizar la función pública y mejorar la calidad del servicio público. Estos aspectos ya se habían mencionado en una parte anterior de la guía. Aunque los

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

diferentes regímenes laborales seguirán existiendo y coexistiendo durante algún tiempo, la gestión y dirección de esta reforma, así como las pautas a seguir, están bajo la responsabilidad de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Resolución Directoral N° 006-2016-JUS/DGDOJ, 2016).

Como sostiene Neves et al (2013) el propósito de la ley es crear un único régimen de servicio civil que unifique los diferentes regímenes laborales existentes en el Estado, pero varios factores están retrasando su implementación. En primer lugar, la unificación no es obligatoria, sino que depende de la voluntad de cada entidad pública. Además, el proceso será gradual, tomando aproximadamente seis años para implementarse por completo. A pesar de esto, existen nueve regímenes especiales, como los de los profesionales de la salud, los profesores, los policías y los militares, que quedarán fuera de la reforma. Finalmente, la ley excluye a cinco entidades públicas sin una justificación clara, lo que podría deberse a razones de eficiencia o a intereses políticos.

El ámbito de aplicación del servicio civil se aplica a las entidades públicas de:

- El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
- El Poder Legislativo.
- El Poder Judicial.
- Los Gobiernos Regionales.
- Los Gobiernos Locales.
- Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Tal como señala Barrios Ipenza (2015) la Ley del Servicio Civil es parte de un esfuerzo más grande de reforma del servicio civil, que a su vez forma parte de un proceso general de modernización del Estado. Se afirma que no se puede comprender la modernización del Estado sin modernizar primero su servicio civil, ya que las personas que trabajan en la Administración Pública son fundamentales

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

para el funcionamiento del gobierno. Si no se considera a las personas en este proceso, la Administración Pública pierde su esencia y se convierte en algo abstracto, sin sentido práctico.

3.2.13 Gestión de incorporación en las instituciones publicas

En el sector público, la gestión de la incorporación se encuentra conformado por procesos, es decir por un conjunto de procesos interrelacionados entre sí que forman parte de la incorporación. Las tareas y responsabilidades relacionadas con los recursos humanos se estructuran de manera que se conviertan en actividades concretas (procesos) y resultados (productos), todo dentro de un marco normativo que es regulado cómo debe gestionarse este sistema con la (Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

El propósito de la norma es estandarizar y alinear los procesos y productos dentro del Sistema de gestión de recursos humanos en las entidades públicas. Este objetivo busca fortalecer el servicio civil y promover la mejora continua en la administración pública, asegurando que los procedimientos y resultados sean consistentes y eficientes en todas las entidades públicas. En resumen, se trata de mejorar y uniformar la gestión pública para lograr un servicio civil más robusto y una administración más eficaz. Con respecto al alcance, esta debe aplicarse en las siguientes entidades:

- Los Ministerios y sus organismos públicos, programas y proyectos adscritos.
- El Poder Legislativo, Poder Judicial y Organismos Constitucionalmente Autónomos.
- Los Gobiernos Regionales, sus organismos públicos, sus programas y proyectos adscritos.
- Los Gobiernos Locales, sus organismos públicos, sus programas y proyectos adscritos.
- Las universidades públicas.
- Las empresas del Estado pertenecientes a los tres niveles de gobierno.
- Entidades Administradoras de Fondos Intangibles de la Seguridad Social de acuerdo con la Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.14 Diferencia de la incorporación con la gestión recursos humanos

Según lo señalado por Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos se refiere a un conjunto de políticas y prácticas que se aplican para gestionar eficazmente a las personas dentro de una organización. Su objetivo es construir y desarrollar talento a través de procesos clave como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño, con el fin de maximizar el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Mientras que la incorporación de personas es un proceso que se basa en suministrar, proveer o atraer candidatos que formarán parte de la organización, ya sea a través de un proceso de reclutamiento o selección. Una vez que las personas han sido elegidas o integradas, el siguiente paso consiste en incorporarlas a su convivencia diaria. Esto implica ayudarlas a adaptarse e integrarse al ambiente de trabajo o a la comunidad, familiarizándolas con la dinámica diaria, las rutinas y la cultura organizacional, de manera que puedan ajustarse eficazmente a su nuevo entorno (Chiavenato, 2009).

3.2.15 Definición de la gestión de la incorporación

Según Bauer (2010) la incorporación es un proceso clave que facilita la adaptación de los nuevos empleados a su entorno laboral, ayudándoles a integrarse en los aspectos sociales y funcionales de su puesto de manera efectiva. El objetivo es asegurar que la transición sea lo más rápida y sin inconvenientes posible, permitiéndoles alcanzar un nivel óptimo de desempeño en el menor tiempo posible.

De acuerdo con Moreno García (2012) menciona que “el propósito principal de esta fase es integrar al candidato elegido en la empresa de la forma más efectiva, con el fin de asegurar su adaptación e incorporación exitosa en la organización” (p. 23).

La gestión de la incorporación es el primer contacto que tienen los nuevos empleados con una organización, funcionando como la " Umbral de entrada " para

su incorporación al entorno laboral. Proceso que se encargan de asegurar que la organización cuente con el talento humano adecuado para cumplir sus objetivos. Estas acciones comprenden diversas fases, como el análisis del mercado para identificar posibles candidatos, el proceso de reclutamiento para captar talento, la selección para elegir a los postulantes más adecuados y la posterior adaptación de estos nuevos empleados a sus roles y a la cultura de la empresa (Chiavenato, 2007).

Procedimiento fundamental para asegurar que la empresa cuente con el talento adecuado para alcanzar sus metas y enfrentar sus desafíos. La incorporación está estrechamente relacionada con dos aspectos clave: el reclutamiento, que implica atraer a posibles candidatos a través de diferentes estrategias, y la selección del personal, que consiste en elegir a la persona más idónea para el puesto después de evaluar sus competencias, experiencia y aptitudes (Sánchez et al., 2023).

3.2.16 Importancia de una gestión de la incorporación adecuada

La incorporación no solo es una formalidad, sino una herramienta estratégica que puede marcar la diferencia entre un equipo altamente efectivo y uno con dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales. La correcta elección de los empleados es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en el desempeño de los trabajadores y, por ende, en los resultados generales de la empresa. Si los directivos toman decisiones acertadas al elegir a las personas más adecuadas para cada puesto, considerando tanto sus habilidades como la alineación con las necesidades del cargo, se favorece la productividad y el ambiente laboral (Saavedra Mori et al., 2021).

En consonancia con Bauer (2010) este proceso es una herramienta estratégica fundamental que no solo ayuda a los nuevos empleados a adaptarse más rápido, sino que también mejora el ambiente laboral, fomenta el compromiso y disminuye las tasas de rotación. A través de un buen proceso de integración, las empresas aseguran que sus trabajadores se sientan bienvenidos, preparados y alineados con los objetivos.

La importancia de una adecuada incorporación, ya sean estructurados o espontáneos, influye directamente en las actitudes y comportamientos de los empleados, lo que impacta positivamente en su desempeño y efectividad dentro de la organización. Además, al facilitar una adaptación fluida y conexiones significativas, estos programas incrementan la probabilidad de retención de los nuevos empleados, contribuyendo a reducir la tasa de rotación (Godinho et al., 2023).

3.2.17 Elementos fundamentales de una incorporación

Este concepto de las Cuatro C es una herramienta muy útil para estructurar un proceso de integración completo.

3.2.17.1 Cumplimiento

Nivel más básico dentro del proceso de incorporación, consiste en enseñar a los empleados las reglas y políticas fundamentales que deben seguir, relacionadas con leyes y procedimientos de la empresa. Si bien es necesario que los empleados comprendan y respeten las normas, este nivel no garantiza su integración completa en la empresa.

3.2.17.2 Claridad

Se refiere cuando los empleados tienen una comprensión clara de sus funciones y de lo que se espera de ellos, se reduce la incertidumbre y aumentan las posibilidades de que se adapten rápidamente y trabajen con confianza.

3.2.17.3 Cultura organizacional

Cuando una empresa incorpora a un nuevo trabajador, es fundamental enseñarle no solo las políticas oficiales, como horarios, códigos de conducta y protocolos, sino también las dinámicas no escritas que forman parte de la cultura organizacional, como cómo se manejan las relaciones entre equipos o cómo se toman decisiones de manera informal.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.17.4 Conexión

Al unirse a una nueva empresa, los empleados deben interactuar con sus colegas para formar redes de contacto que faciliten su adaptación, comprensión del entorno laboral y resolución de problemas. Estas relaciones incluyen tanto aspectos profesionales como el desarrollo de confianza y apoyo mutuo.

La forma en que una empresa aprovecha los elementos clave de la incorporación determina qué tan bien preparan a sus nuevos empleados para adaptarse y tener éxito, dependiendo de sus recursos y enfoque, las organizaciones tienden a seguir uno de estos niveles en sus estrategias de integración (Bauer, 2010).

3.2.18 Tipos de procesos de incorporación

3.2.18.1 Incorporación formal

Proceso estructurado mediante el cual la organización proporciona información de manera guiada y planificada para facilitar la integración de los nuevos empleados. Este enfoque asegura que los recién llegados comprendan las expectativas, normas, valores y dinámicas del entorno laboral, promoviendo su adaptación y desempeño (Godinho et al., 2023).

3.2.18.2 Incorporación informal

Proceso espontáneo de integración del nuevo empleado a la organización, que ocurre a través de interacciones diarias con otros miembros del equipo. Este tipo de socialización permite al empleado aprender sobre la cultura, normas y dinámicas del entorno laboral de manera natural, fomentando conexiones interpersonales y la adaptación (Godinho et al., 2023).

3.2.19 Niveles de la incorporación

3.2.19.1 Primer nivel incorporación pasiva

Las empresas en este nivel tienden a enfocarse solo en el cumplimiento de normas y tareas básicas, sin atender aspectos clave como la cultura organizacional y las relaciones interpersonales. Esto limita el éxito de la adaptación de los empleados y resalta la necesidad de pasar a niveles más avanzados con procesos más estratégicos y estructurados (Bauer, 2010).

3.2.19.2 Segundo nivel incorporación de alto potencial

Aunque se realizan esfuerzos importantes para facilitar la integración, estos no se aplican de manera sistemática en todos los departamentos o para todos los empleados (Bauer, 2010).

3.2.19.3 Tercer nivel Incorporación proactiva

Las organizaciones se posicionan en este nivel siempre en cuando abordan de manera estructurada y oficial los cuatro elementos, donde la empresa organiza el proceso de manera sistemática para garantizar una adaptación efectiva. Llegar a este nivel no es común, ya que exige una inversión considerable en tiempo, recursos y planificación (Bauer, 2010).

3.2.20 Ventajas y desventajas de la incorporación

3.2.20.1 Incorporación interna

La contratación interna se refiere a la elevación o avance de empleados que ya están en la empresa. En estas situaciones, se busca fortalecer su rol, aumentando su carga de trabajo, así como también su nivel profesional y salario, según Quiñoy (2022), existen dos tipos:

a) Ventajas

- El individuo ya está familiarizado con la empresa, sus diversos departamentos y su operativa. Este proceso de integración es bastante corto, lo que permite una rápida adaptación a las nuevas responsabilidades.

- Los costos relacionados con la captación y atracción son también reducidos. Además, se eliminará la duda sobre si la persona elegida es la adecuada.
- Aumento de la motivación. La posibilidad de obtener ascensos y avanzar profesionalmente servirá como un incentivo para aquellos que forman parte de la empresa.
- Adaptación a la cultura de la organización. De manera similar a cómo funciona la empresa, si la persona que comienza en el nuevo rol ya trabajaba allí, también estará al tanto de su cultura, por lo que no necesitará un proceso de inmersión.

b) Desventajas

- Capacitación del individuo seleccionado. Es probable que no cuente con toda la información requerida, por lo que necesitará recibir formación.
- Cantidad reducida de postulantes, lo que también restringe las alternativas de selección.
- Riesgo de descontento o falta de motivación entre aquellos no seleccionados que también se presentaron para el trabajo ofrecido.

3.2.20.2 Incorporación externa

Buscar expertos fuera de la empresa, individuos que estén activamente en la búsqueda de empleo o candidatos que actualmente tengan un trabajo, pero que puedan ser relevantes para el cargo, en atención a Quiñoy (2022) afirma que existe ventajas y desventajas para una incorporación externa adecuada, los cuales se detallan a continuación:

a) Ventajas

- Nuevas perspectivas. La búsqueda de talento externo brinda la oportunidad de incorporar individuos con visiones frescas, originales y revolucionarias. Esto difiere completamente de la forma de pensar de quienes han estado en la empresa durante

mucho tiempo. La inclusión de estas ideas novedosas contribuirá a mantener el negocio competitivo frente a otros.

- Incremento en la cantidad de solicitantes. Las posibilidades de empleo se amplían, creando más oportunidades para evaluar elevando las características que antes no se habían considerado.
- Facilita la selección de postulantes más calificados y con experiencia. En este caso, el proceso de capacitación será reducido, ya que poseen la educación requerida para el cargo.
- Aumentar la diversidad en los grupos de trabajo.

b) Desventajas

- Incremento de gastos. Iniciar un proceso de contratación requiere asignar diversos recursos financieros y temporales para atraer talento. Se fundamenta principalmente en tres etapas: buscar, evaluar y escoger.
- Peligro de equivocarse en la elección. Crear un plan de reclutamiento completamente imparcial es prácticamente inviable, por lo que siempre existe la posibilidad de errar en la decisión de contratación.
- Prolongación del período de adaptación. La persona elegida necesita un tiempo para familiarizarse con sus colegas, las dinámicas organizacionales, la cultura de la empresa y el entendimiento del negocio.

Como se ha demostrado, los dos métodos de contratación tienen ventajas y desventajas. Fomentar el ascenso interno es clave para el adecuado crecimiento de los grupos, pero la incorporación de personal externo también potenciará la competitividad de la empresa. Identificar las necesidades del negocio es el primer paso y será fundamental para cumplir con sus requerimientos (Quiñoy, 2022).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.21 Selección de personal

El objetivo de este proceso es escoger al candidato más adecuado para un puesto en el servicio civil. Se basa en principios como el mérito (evaluando las capacidades y logros de los aspirantes), la igualdad de oportunidades (asegurando que todos tengan las mismas posibilidades de participar), la transparencia (garantizando que el proceso sea claro y accesible) y el cumplimiento de los requisitos establecidos para ingresar al servicio público (Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

3.2.21.1 Selección de personal y su importancia

El área de recursos humanos de una organización desempeña diversas responsabilidades, siendo una de las más relevantes la selección de personal. Este proceso implica la capacidad de seleccionar, entre una variedad de postulantes, a aquellos candidatos que posean las competencias adecuadas. La elección del personal tiene un impacto directo en el proceso productivo de la empresa, dado que el capital humano constituye un recurso invaluable para la organización. Por lo tanto, es fundamental seleccionar a los individuos más calificados, quienes sean capaces de cumplir con sus funciones de manera efectiva y contribuir al crecimiento económico de la empresa.

Este proceso de filtrado está destinado a permitir la incorporación a las organizaciones únicamente de aquellos individuos que cumplen con los requisitos previamente establecidos. Esta etapa es fundamental para salvaguardar el capital intelectual de la organización, ya que es necesario evaluar el comportamiento de cada candidato, dado que cada persona presenta diversas variantes en su forma de pensar.

3.2.21.2 Proceso de selección de personal

La selección de personal es considerada una inversión para la empresa. No obstante, el objetivo primordial de esta práctica radica en que la elección de personal altamente capacitado posibilite un retorno de dicha inversión en el menor tiempo posible. Asimismo, conlleva beneficios

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

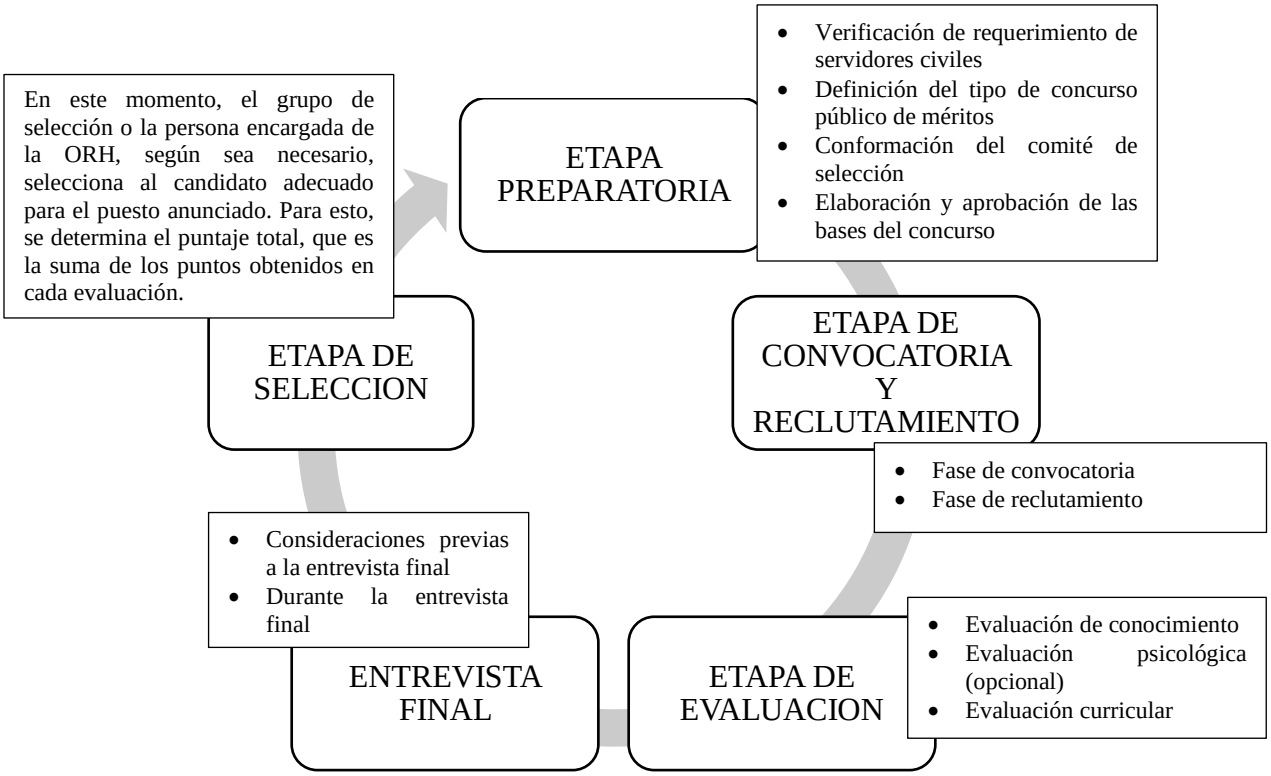
adicionales a la organización en diversos niveles, tales como el social, material y financiero, ya que una fuerza laboral competente permite que la empresa desempeñe sus funciones de manera adecuada.

Figura 6

Proceso de selección de personal

NNota. Se muestra las etapas del proceso de selección de personal. Fuente: (Bravo y Delgado, 2022)

Figura 7
proceso de selección de personal según SERVIR



Nota. De acuerdo con el artículo 169 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, el CPM abierto o transversal comprende cuatro (4) etapas: a) preparatoria; b) convocatoria y reclutamiento; c) evaluación; y, d) elección. Fuente: (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013)

3.2.22 Vinculación

Este proceso formaliza la relación entre el empleado público y la entidad, a través de una resolución administrativa o un contrato. Se establecen los derechos, responsabilidades, condiciones, restricciones y sanciones del empleado, asegurando el cumplimiento de las normativas correspondientes. También abarca la gestión de reincorporaciones dictadas por decisiones judiciales o administrativas (Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

Por otro lado, los responsables del proceso señalado, es el jefe de recursos humanos quien asegura el cumplimiento de lo establecido en el proceso de vinculación de personal, tal cual se muestra en la siguiente figura.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.22.1 Flujo del proceso de vinculación del Personal

Tabla 2

Proceso de vinculación de personal

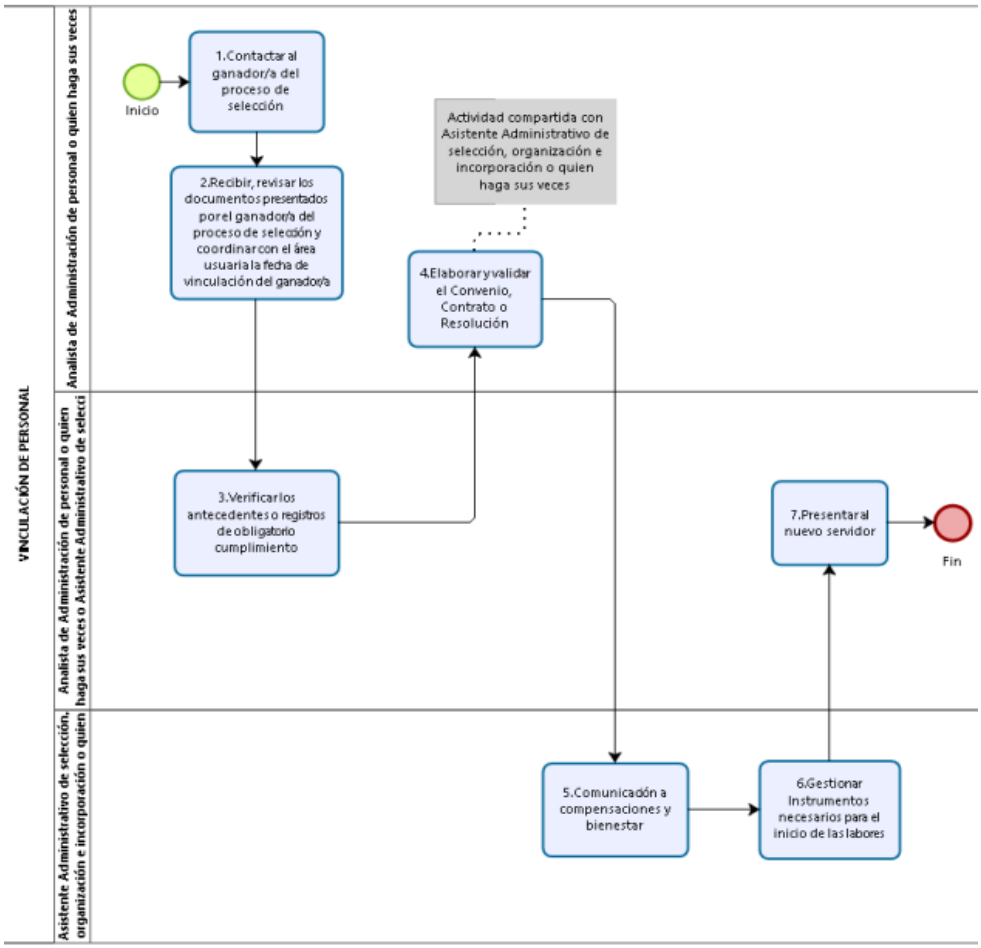
Proveedor	Entrada
Proceso de selección de personal	- Ganador/a del proceso de selección - Expedientes del personal del procedimiento de selección de personal

Nota. Procedimiento a través del cual se establece oficialmente el comienzo de la relación entre el servidor público y SERVIR mediante la firma de un acuerdo o disposición, definiendo los derechos y responsabilidades. **Fuente:** (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 8

Proceso de la vinculación de personal



Nota. Diagrama que establece el comienzo de la relación entre el empleado público y SERVIR a través de la firma de un contrato o decisión, definiendo las obligaciones y derechos. **Fuente**: (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

Tabla 3

Proceso de vinculación de personal

Salida	Cliente
- Personal vinculado a SERVIR.	- Ganador/a del proceso de selección. - Órgano o unidad orgánica.

Nota. Procedimiento a través del cual se establece oficialmente la relación entre el servidor público y SERVIR con la firma de un acuerdo o decisión, definiendo las obligaciones y derechos. **Fuente:** (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

3.2.23 Inducción

Se refiere a la incorporación y orientación de los nuevos empleados públicos dentro de una entidad. Incluye una inducción general, donde se les proporciona

información sobre el Estado, la organización y sus reglas internas, y una inducción específica sobre el puesto que van a desempeñar. El objetivo principal es ayudar al empleado a adaptarse e integrarse de manera efectiva en su nuevo entorno de trabajo, asegurando que cuente con toda la información necesaria para desempeñar bien su rol y ajustarse a la entidad (Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

Figura 9
Ciclo del Proceso de Inducción

Nota. Ciclo del proceso de inducción que ayuda facilitar y garantizar la integración y adaptación del servidor civil a la entidad y al puesto. **Fuente:** (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 265-SERVIR-PE, 2017).

3.2.23.1 Funciones del proceso de inducción

Prevalecen dos funciones, la función de socialización se refiere a la acción de facilitar la integración del nuevo miembro al entorno laboral y a la cultura organizacional, promoviendo su adaptación y estableciendo relaciones con los compañeros del área a la que se incorpora. La función de orientación implica proporcionar al empleado información esencial sobre la estructura básica de la organización, las normas internas, políticas, procedimientos y pautas de conducta, para garantizar que comprenda su rol dentro de la entidad y actúe conforme a los lineamientos establecidos. Ambas funciones son fundamentales para una incorporación exitosa y efectiva del

empleado a la institución (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 265-SERVIR-PE, 2017).

3.2.24 Periodo de prueba

Este proceso se lleva a cabo dentro de un plazo establecido por la normativa, con el fin de evaluar y verificar las habilidades, competencias y experiencia del empleado en su cargo. Además, incluye retroalimentación, lo que permite al empleado evaluar su adaptación al puesto y la adecuación de las condiciones laborales. El objetivo es asegurar que el empleado esté cumpliendo con los requisitos y adaptándose correctamente al puesto (Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014).

"Tiempo en el que se evalúa si el nuevo empleado se ha adaptado a la organización. Las entidades deben proporcionar un formato para evaluar este periodo" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

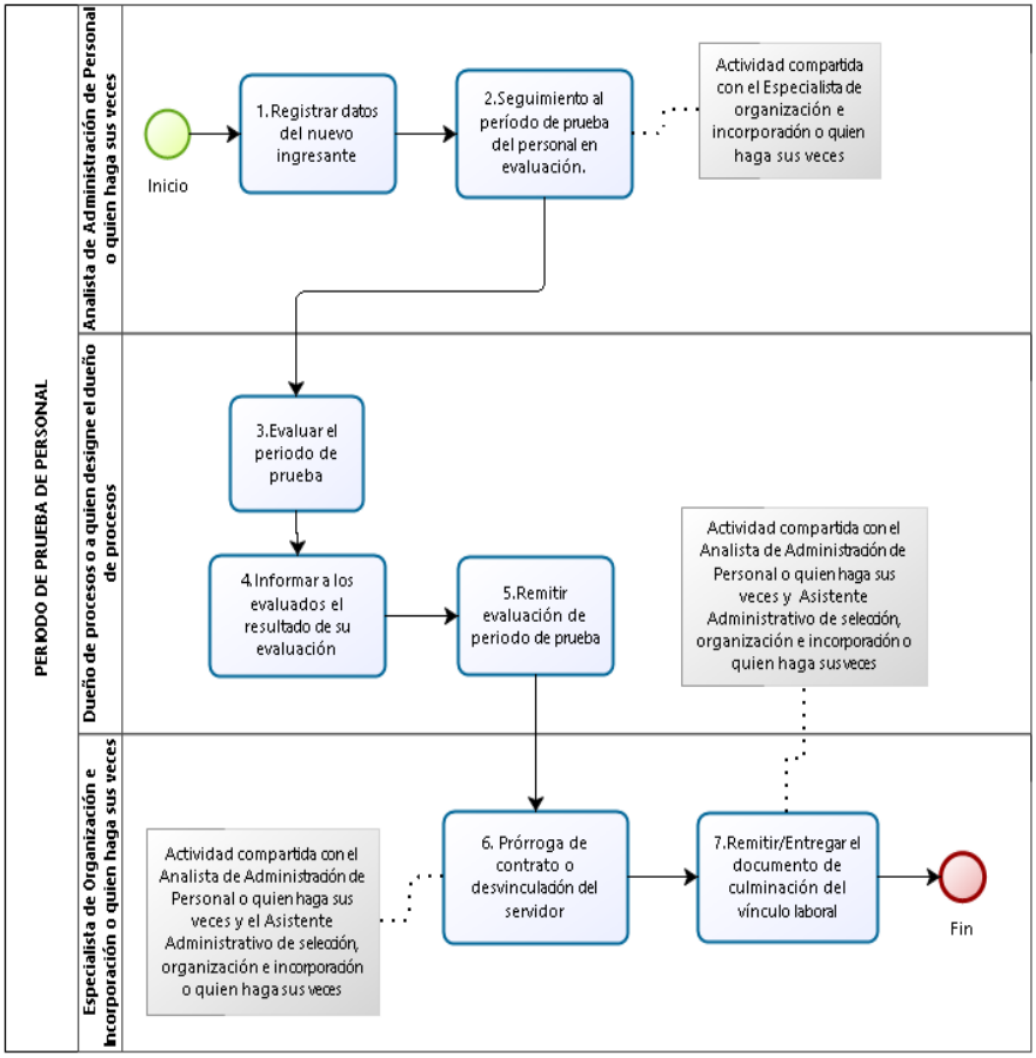
Tabla 4
Proceso de periodo de prueba de personal

Proveedor	Entrada
- Analista de Recursos Humanos o quien cumpla esa función, Asistente Administrativo para reclutamiento, organización e integración o quien cumpla esa función.	- Contrato / Resolución. - Personal con acuerdo o decisión activa que ocupa un nuevo cargo mediante un concurso público de méritos o contratación directa.

Nota. Proceso mediante el cual se desarrolla el periodo de prueba del personal. Fuente: (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 10
flujo del proceso de periodo de prueba de personal



Nota. Flujograma por medio evaluar a los empleados durante su fase de prueba, con el objetivo de asegurar la imparcialidad, la puntualidad y la accesibilidad del capital humano en la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Fuente: (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

Tabla 5
Proceso de periodo de prueba

Salida	Cliente
- Servidor aprobado o prorrogado. - Servidor desvinculado.	- Servidor en período de prueba

Nota. Proceso a través el cual se desarrolla el periodo de prueba del personal. Fuente: (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

El período de prueba se aplica a todos los servidores civiles que están bajo el régimen especial, con la excepción de los funcionarios públicos. Además, se extiende a aquellos que trabajan bajo contratos temporales, según lo establecido en el reglamento general. Sin embargo, los empleados que pertenecen a los

regímenes 276, 728 y 1057, y que luego cambian al régimen de servicio civil, no están sujetos a un período de prueba (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

3.2.25 Origen del rendimiento laboral

De acuerdo con Van et al (2015) Los movimientos de rendimiento surgidos a finales del siglo XIX y principios del XX, como la encuesta social, la gestión científica y la contabilidad de costos, reflejaron una respuesta integral a los desafíos sociales, económicos y administrativos de la época. Frente a la industrialización, la pobreza, la corrupción gubernamental y la necesidad de modernizar las infraestructuras, estos movimientos buscaron aplicar métodos sistemáticos y cuantificables para mejorar la administración pública y privada. Cada uno, desde su enfoque particular, contribuyó a la creación de una gestión más profesionalizada, eficiente y racionalizada, marcando una transformación en la forma de abordar los problemas sociales y organizacionales. A través de la recopilación de datos, la optimización de recursos y la implementación de indicadores de desempeño, se buscaba no solo entender y solucionar las desigualdades, sino también asegurar que las instituciones fueran más efectivas y menos influenciadas por intereses personales.

La segunda generación de medición del desempeño, nacida después de la Segunda Guerra Mundial, intentó mejorar la gestión pública vinculando el gasto a los resultados. Aunque iniciativas como el presupuesto basado en resultados y los sistemas de planificación tuvieron cierto éxito, especialmente en el Ministerio de Defensa británico, su implementación en otros sectores fue problemática, debido a las críticas al enfoque sistémico y las tensiones entre análisis técnicos y decisiones políticas. A pesar de su declive, el movimiento de indicadores sociales dejó un legado duradero, ampliando la capacidad de los gobiernos para evaluar el impacto social de sus políticas, un enfoque que sigue presente hoy en áreas como el desarrollo sostenible y el bienestar (Van et al., 2015).

Desde la década de 1980, las dificultades fiscales y el ascenso de la Nueva Derecha impulsaron a países como Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido a adoptar un enfoque más gerencial en la administración pública, buscando eficiencia y reducción de costos a través de la medición del desempeño. Esto dio

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

origen a la Nueva Gestión Pública (NGP) en los años 90, un movimiento que promovió la descentralización y el enfoque en resultados. Aunque las herramientas de la NGP variaban, la medición del desempeño se consolidó como una parte esencial de la gestión pública. El presupuesto basado en resultados resurgió en varios países, como EE. UU, con la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno. Posteriormente, la Política Basada en Evidencias (PBE) amplió este enfoque, priorizando decisiones basadas en datos verificables en lugar de ideologías. Sin embargo, a pesar de estos avances, sigue siendo un reto garantizar que la medición del desempeño se utilice efectivamente en las decisiones políticas, especialmente en un contexto de control del gasto público y sostenibilidad fiscal (Van et al., 2015).

A la vez una de las primeras definiciones del rendimiento laboral fue formulada por Murphy, fue uno de los pioneros en abordar el concepto de rendimiento laboral de manera sistemática, buscando no solo consolidarlo, sino también ofrecerle una definición clara y precisa. A tenor de Gabini (2018) fue uno de los primeros en intentar poner límites y explicar claramente qué significa este constructo. Desde este punto de vista, la productividad se entiende como la relación entre lo que se produce y los recursos materiales y humanos que se necesitan para lograrlo. Por otro lado, el rendimiento laboral incluye no solo las acciones relacionadas con las tareas del trabajo, sino también las actividades que implican interacciones con otras personas y que no están directamente relacionadas con el puesto.

3.2.26 Modelos del rendimiento laboral

3.2.26.1 Modelo de Murphy

Murphy (como se citó en Salgado y Cabal, 2011) creó un modelo que propone que la mayoría de los empleos incluyen cuatro categorías principales de comportamientos.

Figura 11
Dimensiones del rendimiento laboral según Murphy

	Dimensión
Comportamientos enfocados en la tarea	Son acciones y comportamientos que se centran en el cumplimiento de objetivos y la realización de actividades especificas
Comportamientos dirigidos a las relaciones interpersonales	Son acciones y comportamientos que se centran en la interacción y relación con otras personas
Conductas asociadas con el despilfarro de tiempo	son acciones que no contribuyen a la productividad o a la consecución de objetivos
Comportamientos dañinos y sin rumbo	son acciones que causan daño o perjuicio, ya sea a uno mismo o a otros, y que se realizan sin un propósito claro o dirección

Nota: en la figura se muestra las 4 dimensiones propuestas por Murphy. Adaptado de (Salgado & Cabal, 2011). Fuente: Murphy & Saal, (1990)

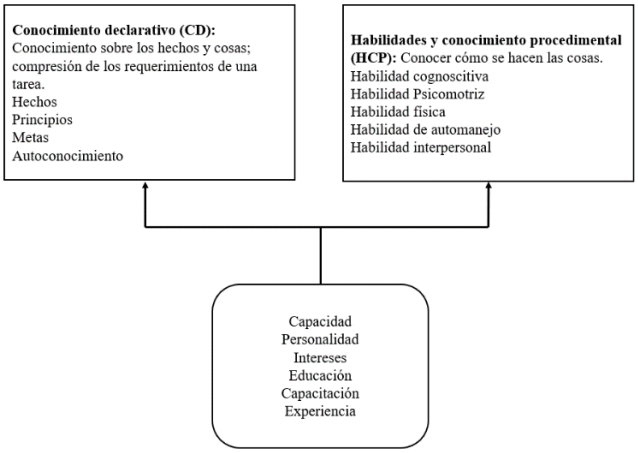
3.2.26.2 Modelo de Campbell

Según Bautista et al (2020) Esta idea surge porque se vio la necesidad de tener una forma completa de evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo. Es una base teórica clave para medir cómo se desempeñan, ya que se desglosa en diferentes partes que permiten evaluar diversos aspectos. Su principal propósito es identificar qué factores son esenciales para medir el rendimiento, lo que facilita la creación de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos. Además, muestra cómo se organiza el desempeño en cualquier tipo de trabajo.

A partir de una investigación exhaustiva con miembros del ejército, Campbell creó un modelo jerárquico para el rendimiento laboral. Sugirió tres factores directos que influyen en el desempeño: el conocimiento declarativo (CD), las habilidades y el conocimiento procedimental (HCP), así como la motivación (Landy & Conte, 2005). De acuerdo con Malo González (2009) los determinantes indirectos, como su nombre lo indica, no afectan directamente el rendimiento, sino que lo hacen de manera indirecta, a través de otros factores llamados determinantes directos. Estos pueden ser tanto internos (como las

emociones o la motivación personal) como externos (por ejemplo, el ambiente de trabajo o las condiciones sociales).

Figura 12
Determinantes del rendimiento laboral de Campbell



Nota: la figura muestra los determinantes directos e indirectos sobre el rendimiento. Fuente: Landy y Conte (2005).

Una de las principales aportaciones de este modelo es que establece una clasificación del rendimiento, que organiza los factores generales que se aplican a una amplia variedad de comportamientos laborales, así como aquellos más específicos. Esto permite tener una visión más clara y estructurada de cómo evaluar el desempeño, abarcando tanto aspectos amplios que influyen en muchos tipos de trabajos, como detalles específicas (Malo González, 2009). Estos 8 componentes no es necesario que se presenten en un puesto, en casos reales solo se presentan unos cuantos o todas.

Figura 13
Componentes del desempeño

Componente	Definición
Rendimiento de la tarea específica del puesto.	Habilidad de una persona para realizar las tareas importantes o técnicas de su trabajo.
Rendimiento de la tarea no específica del puesto.	Habilidad de una persona para llevar a cabo tareas o comportamientos que no están directamente relacionados con su puesto de trabajo.

Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita.	Capacidad de una persona para comunicarse por escrito y verbalmente, sin importar cuán preciso sea su trabajo.
Demostración del esfuerzo.	La constancia del esfuerzo de una persona; la regularidad con la que se esfuerza más cuando es necesario; la disposición para trabajar en situaciones difíciles.
Mantenimiento de la disciplina personal	El nivel en que una persona se aleja de comportamientos negativos, como ausentarse demasiado, abusar del alcohol u otras sustancias, y cometer infracciones a la ley o a las normas.
Facilitar el desempeño del equipo y de los pares.	El nivel en que una persona apoya a sus compañeros, les ayuda con sus problemas, colabora para alcanzar las metas del grupo y actúa como un ejemplo para el equipo.
Supervisión/liderazgo	Efectividad al afectar el desempeño de los subordinados a través de la interacción personal y la influencia directa.
Administración	Comportamientos enfocados en unir al equipo, organizando a las personas y recursos, supervisando el avance, colaborando para resolver problemas que puedan impedir del logro de metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras áreas.

Nota: la figura muestra los 8 componentes del rendimiento con su respectiva definición. Adaptado de Landy y Conte (2005)

El modelo descrito se tomó como referencia para el estudio porque sus dimensiones, que fueron aceptadas para el análisis, se sustentan en los ocho componentes presentados por el autor. Estos ocho componentes se agrupan en las dimensiones de rendimiento en la tarea, rendimiento contextual y conductas contraproducentes. Esta definición organiza las ideas y las conecta de manera lógica, destacando cómo los componentes del modelo se relacionan con las dimensiones específicas que se analizan en el estudio.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.26.3 Modelo de Borman y Motowidlo

Según lo expresado por Borman y Motowidlo (1993) sugirieron que las categorías de rendimiento laboral propuestas por los autores anteriores podían agruparse en dos dimensiones: el rendimiento relacionado con la tarea y el rendimiento en el entorno. En este contexto, "este último" hace referencia al rendimiento en el entorno, que no está directamente relacionado con la tarea específica que cada miembro realiza, sino con su capacidad para fomentar un buen clima social y psicológico en el lugar de trabajo (Gabini, 2018).

De acuerdo a Koopmans et al (2011) cuando se habla de "la habilidad con la que una persona lleva a cabo las actividades principales de su trabajo", se está haciendo referencia a la destreza y eficiencia con la que la persona realiza sus tareas cotidianas y responsabilidades fundamentales dentro de su puesto. Esta habilidad se evalúa en términos de competencia en tareas específicas, lo que significa qué tan bien la persona puede realizar las tareas clave de su trabajo, y competencia técnica, que se refiere a los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para ejecutar esas tareas de manera efectiva.

3.2.26.4 Modelo de Viswesvarán

Vismesvarán y su equipo propusieron una estructura jerárquica del aprendizaje por refuerzo compuesta por 10 dimensiones, fundamentada en la organización de 486 mediciones de este concepto (Gabini, 2018).

Viswesvaran et al (1996) Identificó 10 aspectos del rendimiento laboral que abarcan de manera completa todo el ámbito del rendimiento en el trabajo:

- Rendimiento general del trabajo
- Productividad: Abarca la cantidad y la calidad del trabajo realizado.
- Calidad: Nivel en el que el producto o servicio cumple con las necesidades del cliente o con los estándares de la organización.

- Liderazgo: Habilidad para influir en los demás y ganar su confianza
- Comunicación: Habilidad para transmitir información.
- Competencia Administrativo: Se basa a cómo se organiza con los demás para llevar a cabo su trabajo.
- Esfuerzo: Se refiere a la cantidad de esfuerzo que la persona necesita hacer para terminar el trabajo.
- Competencia interpersonal: habilidad para iniciar y mantener relaciones con otras personas.
- Conocimiento del trabajo: Se relaciona con la habilidad del individuo.
- Aceptación de reglas: acciones que muestran el compromiso con la organización y la difusión de sus valores.

El desempeño no es un concepto único o simple, sino que está compuesto por diversas dimensiones que interactúan entre sí. Se describe como una estructura jerárquica, donde existe un factor principal que representa el núcleo del desempeño, y debajo de él, se encuentran otros subfactores que son más específicos y detallados Viswesvaran et al. (como se citó en Gorriti Bontigui, 2007)

3.2.27 Enfoques para medir el rendimiento

3.2.27.1 Enfoque conductual

El enfoque de la conducta se centra exclusivamente en las acciones y comportamientos que los empleados realizan mientras están en el trabajo, sin tener en cuenta quiénes son como personas ni los resultados que estas acciones puedan generar. Este enfoque se basa en observar y analizar cómo se lleva a cabo el trabajo, es decir, en los procesos y las formas en que un empleado realiza sus tareas. Por ejemplo, se podría evaluar cómo un trabajador organiza su día, cómo interactúa con sus compañeros o cómo sigue los procedimientos establecidos, sin considerar si esos comportamientos producen buenos o malos resultados, o si están relacionados con características personales como la motivación o habilidades específicas (Aguinis, 2014).

3.2.27.2 Enfoque de resultados

El enfoque de resultados se enfoca en los productos o logros que los empleados generan, sin importar cómo lo hacen o cuáles son sus características personales. Este enfoque se interesa solo en los resultados finales, no en los comportamientos o procesos empleados para alcanzarlos. Medir y definir los resultados suele ser más rápido y sencillo que evaluar los comportamientos necesarios para alcanzarlos. Además, se considera más rentable, ya que seguir los resultados puede ser menos costoso que supervisar los comportamientos. En general, los datos obtenidos con este enfoque parecen objetivos y son más fáciles de interpretar de manera intuitiva (Aguinis, 2014).

3.2.27.3 Enfoque de rasgos

El enfoque de los rasgos se centra en las características individuales de los empleados, como habilidades y rasgos de personalidad, y no considera la situación, los comportamientos o los resultados específicos del trabajo. En este enfoque, los evaluadores analizan rasgos relativamente estables, como las capacidades cognitivas, que son difíciles de entrenar, o la personalidad, que generalmente no cambia con el tiempo. Por ejemplo, la evaluación del desempeño podría basarse en medir la inteligencia o la conciencia de un empleado al final de cada periodo. Este enfoque se justifica porque se ha encontrado una relación positiva entre habilidades como la inteligencia, rasgos de personalidad como la conciencia, y comportamientos laborales deseables (Aguinis, 2014).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.28 Tres tipos de beneficiarios en una gestión del rendimiento

En primer lugar, los empleados pueden experimentar altos niveles de autoestima, comprender mejor los comportamientos y resultados requeridos en sus funciones y encontrar mejores maneras de maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. En segundo lugar, los gerentes que desarrollan una fuerza laboral más motivada ganan más prestigio entre sus subordinados, empoderan a sus empleados y disfrutan de la diferencia entre el buen y el mal desempeño, y se relacionan con los empleados. Por último, las organizaciones que toman decisiones administrativas acertadas logran establecer metas claras, reducir comportamientos inapropiados de los empleados y estar mejor preparadas para enfrentar demandas laborales. Además, esto facilita el cambio organizacional y cuenta con empleados más comprometidos (Gabini y Salessi, 2016).

3.2.29 Rendimiento laboral en las instituciones públicas

La administración pública abarca todas las actividades y procedimientos realizados por el gobierno y las entidades estatales para diseñar, poner en práctica y evaluar las políticas y programas que buscan atender las demandas de la comunidad. Este ámbito incluye la toma de decisiones, la distribución de recursos, la organización de esfuerzos y la responsabilidad en el sector público. Asimismo, dentro de la administración pública es crucial alcanzar metas y objetivos específicos, lo que hace necesario llevar a cabo acciones que fomenten el desarrollo profesional para asegurar un desempeño laboral eficiente y de alta calidad (Cuba y Cuba, 2023).

En lo que respecta a la eficacia laboral, se refiere a la habilidad de aprovechar al máximo ciertos recursos que resultan en un aumento de la producción. Este fenómeno se logra mediante la optimización de dichos recursos. La eficacia laboral se entiende como la manera en que un individuo cumple con las metas fijadas en relación con las actividades que lleva a cabo en su empleo, siendo evaluada de acuerdo a los resultados que se logran. Los elementos que la caracterizan abarcan el conocimiento del puesto, la producción, la responsabilidad, las competencias de liderazgo y la identificación con la labor, los cuales se clasifican en cuatro categorías: sobresaliente, competente, básico e

insatisfactorio. En este marco, la eficacia laboral refleja el compromiso y el esfuerzo que el personal emplea en su trabajo; por eso, es fundamental reconocer el potencial de los empleados para luego facilitar la mejora continua que lleve a un desempeño de calidad que también apoye los objetivos de la organización (Cuba y Cuba, 2023).

En función de los objetivos de la institución, para lograr la misión y la visión de las empresas, es fundamental que el personal muestre un rendimiento laboral adecuado. Este rendimiento se entiende como el nivel de cumplimiento de las metas laborales, donde cada empleado se convierte en un elemento esencial para el éxito organizacional, medido de acuerdo con su aportación. Es importante destacar que tanto las actitudes positivas como las habilidades adquiridas por los empleados, junto con sus interacciones laborales, son elementos que fomentan un mejor desempeño en el trabajo. A veces, las recompensas significativas actúan como motivación; sin embargo, al examinar los efectos de una visión negativa por parte de los trabajadores, se ha observado que quienes tienen estas percepciones suelen cuestionar su propia capacidad para triunfar en el ámbito laboral. Por lo tanto, es crucial garantizar condiciones de trabajo favorables, manteniendo motivados a los empleados para alcanzar resultados que favorezcan una gestión efectiva de sus tareas (Cuba y Cuba, 2023).

3.2.30 Métodos de evaluación del rendimiento

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican según lo que miden: características, conductas o resultados. Los más comunes son los que evalúan características, aunque carecen de objetividad. Los métodos basados en conductas ofrecen información útil para el desarrollo de los empleados, mientras que los enfoques centrados en los resultados se enfocan en medir las contribuciones tangibles y medibles de los empleados a la organización (Alles, 2005).

3.2.31 Métodos basados en características

Este método se utiliza para evaluar qué tan bien un empleado tiene cualidades clave, como ser confiable, creativo, proactivo o líder, que la organización valora en el presente o en el futuro. Es popular porque es fácil de implementar y no requiere procesos complicados. Sin embargo, si las características que se miden

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

no están bien adaptadas al puesto específico que ocupa el empleado, los resultados pueden ser imprecisos y reflejar más opiniones que una evaluación basada en las necesidades reales del cargo.

a) Método de escalas graficas

Evalúa el desempeño de las personas utilizando factores ya establecidos y graduados. Consiste en un cuestionario en el que las filas representan los aspectos a evaluar y las columnas muestran los niveles de esos aspectos. Se eligen estos factores para definir las cualidades que se quieren medir. Cada uno se describe de manera clara y objetiva, y cuanto mejor sea la descripción, más preciso será el factor (Chiavenato, 2011).

b) Método de elección forzada

Una técnica para evaluar el desempeño que ofrece frases alternativas que ilustran distintos niveles de rendimiento. El evaluador debe elegir una o dos frases que capturen de manera más precisa el desempeño del empleado, lo que requiere tomar una decisión concreta entre las opciones disponibles (Chiavenato, 2011).

c) Método de escalas mixtas

En lugar de usar una escala numérica para calificar a un empleado, se le dan tres descripciones claras para cada habilidad: una para un rendimiento excelente, otra para un rendimiento normal y una para un rendimiento bajo. Esto hace que la evaluación sea más clara y precisa, ya que el evaluador tiene ejemplos específicos de lo que se espera en cada caso (Alles, 2005).

d) Método de formas narrativas

El método de forma narrativa consiste en que el evaluador escriba un ensayo detallado sobre el empleado, describiendo sus características y desempeño lo más claramente posible. Este enfoque permite al jefe expresar su opinión de manera más libre y completa sobre el empleado. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes, aquellos que escriben bien pueden hacer que sus empleados parezcan mejores, mientras que los que no tienen buena capacidad de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

redacción podrían hacer evaluaciones menos favorables, aunque el desempeño del empleado sea similar (Alles, 2005).

En conclusión, las evaluaciones de desempeño basadas en características a menudo carecen de precisión y están influenciadas por las opiniones del evaluador. Una forma de disminuir esta subjetividad es detallar los comportamientos que se esperan para cada característica a lo largo de la escala de evaluación. Al hacerlo, la evaluación ya no se enfoca solo en las características, sino en comportamientos concretos, lo que la hace más objetiva y exacta (Alles, 2005).

3.2.31.1 Métodos basados en comportamientos

Los métodos basados en el comportamiento ayudan al evaluador a identificar rápidamente cuándo un empleado se desvía de los estándares esperados. Estos métodos se diseñan para describir de manera clara y detallada qué comportamientos son adecuados o inadecuados en un puesto de trabajo. Su principal beneficio es ofrecer a los empleados retroalimentación útil que les permita mejorar y desarrollarse en su desempeño (Alles, 2005).

a) Método de incidente critico

Consiste en registrar eventos destacados, tanto positivos como negativos, del comportamiento laboral de un empleado y revisarlos en momentos acordados. Esto permite identificar formas específicas de mejorar el desempeño y ofrece oportunidades para hacer correcciones a mitad de año, asegurando que la evaluación del empleado se base en un conjunto de incidentes a lo largo del tiempo, no solo en el rendimiento reciente (Dessler y Varela, 2011).

b) Escala fundamentada para medir el comportamiento

Se crean escalas específicas para evaluar diferentes aspectos del trabajo, como la comunicación, la productividad, el liderazgo, entre otros. Cada escala se organiza de forma vertical, lo que facilita

medir el nivel de desempeño en cada una de estas áreas (Alles, 2005).

c) Método de observación de comportamiento

Este enfoque de evaluación se centra en medir cuán a menudo se observa una conducta específica en el trabajo. La escala utilizada está diseñada para registrar la frecuencia con la que una determinada conducta ocurre, permitiendo así evaluar qué tan común es esa acción o comportamiento en un periodo de tiempo determinado (Alles, 2005).

3.2.31.2 Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados ofrecen una evaluación más objetiva al centrarse en logros concretos y medibles, como metas alcanzadas o cifras de producción. Al basarse en datos tangibles, este enfoque reduce la influencia de las opiniones personales y el sesgo de los evaluadores, proporcionando una manera más clara y justa de medir el desempeño de los empleados (Alles, 2005).

a) Mediciones de productividad

Permiten alinear fácilmente a los empleados con los objetivos de la organización al evaluar su desempeño mediante métricas claras y específicas, como el volumen de ventas, la producción de unidades o la rentabilidad. Esto facilita medir el impacto directo de su trabajo en los resultados globales de la empresa y asegura que cada empleado esté contribuyendo de manera efectiva a los objetivos organizacionales.

b) Administración por objetivos

Se enfoca en evaluar el desempeño de los empleados en función del cumplimiento de metas que se establecen de manera conjunta entre el trabajador y la empresa, a través de su jefe o director de área. Es decir, se acuerdan objetivos específicos que se esperan lograr, y el desempeño del empleado se mide en función de si

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

alcanza esas metas. Este enfoque promueve la colaboración y la claridad en las expectativas entre ambas partes (Alles, 2005).

3.2.32 Diferencias entre el rendimiento y desempeño laboral

El rendimiento laboral se refiere a la cantidad de trabajo realizado por una persona en un período de tiempo determinado (cantidad y tiempo), esta consiste en la capacidad de un individuo para completar tareas, proyectos o actividades dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con los estándares de calidad esperados. En cuanto al desempeño laboral, se refiere a la calidad con la que una persona realiza sus tareas y responsabilidades (calidad y eficiencia), se enfoca en cómo se realiza ese trabajo y en qué medida cumple con los estándares de calidad establecidos por la organización (Groce, 2024).

3.2.33 Definición del rendimiento laboral

Desde la perspectiva de Aguinis (2014) El rendimiento se refiere a las acciones y comportamientos que los empleados desempeñan en el trabajo, más que a los resultados o productos de esas acciones. Es evaluado en función de cómo contribuye o dificulta el logro de los objetivos de la organización y abarca múltiples dimensiones, esto implica que existen diversos tipos de comportamientos que pueden tanto favorecer como obstaculizar el logro de los objetivos.

El rendimiento abarca tanto los comportamientos como los resultados de un empleado. Los comportamientos son las acciones que una persona realiza y son el medio a través del cual el rendimiento se convierte en algo concreto, transformando la intención en acción. Los comportamientos no solo son herramientas para alcanzar un resultado, sino que también son un resultado en sí mismos, ya que reflejan el esfuerzo mental y físico que se pone en las tareas (Armstrong, 2006).

El rendimiento se refiere a las acciones y comportamientos que un empleado realiza en su trabajo, y que son relevantes para los objetivos de la organización. Aunque en algunos trabajos parte del desempeño involucran actividades no

directamente observables, como pensar o resolver problemas, se describe a través de la contribución del trabajador. El desempeño no se mide por los resultados o consecuencias de las acciones, sino por las mismas que son necesarias para lograr los objetivos de la organización (Landy y Conte, 2005).

3.2.34 Importancia del rendimiento laboral

La importancia del rendimiento de los empleados radica en que es un indicador clave para evaluar la eficiencia y rentabilidad de la organización, debido a que un bajo rendimiento laboral puede llevar a situaciones como: retrasos en la consecución de objetivos, disminución de la calidad del trabajo y la insatisfacción de clientes o stakeholders (Flores Carretero, 2023).

Por otro lado, un alto rendimiento en el trabajo puede generar beneficios significativos para la empresa, como una mayor competitividad en el mercado, mejor satisfacción de clientes, aumento de la rentabilidad y crecimiento del negocio (Flores Carretero, 2023).

Como afirma Paloma (2024) el rendimiento laboral es muy importante tanto para los empleados como para las empresas. Para las personas, un buen rendimiento puede significar reconocimiento, crecimiento profesional y satisfacción personal. Para las organizaciones, tener empleados que trabajen bien contribuye al éxito, la productividad y el logro de sus objetivos.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 14
Importancia del rendimiento laboral

Nota. Los 7 puntos importantes sobre el rendimiento laboral. Fuente: (Paloma, 2024).

3.2.35 Dimensiones, tipos o ámbitos del rendimiento laboral

A principios de los años 2000, un grupo de investigadores formado por Viswesvaran, Ones, Rotundo y Sackett realizó dos estudios para analizar cómo se puede medir el desempeño laboral de una persona. Después de revisar diferentes marcos y enfoques, llegaron a la conclusión de que existen tres grandes áreas en las que se puede clasificar el desempeño laboral. Estas áreas son: el rendimiento en las tareas que se asignan al trabajador, el comportamiento cívico organizacional (que incluye aspectos como la colaboración y el apoyo a la cultura organizacional) y el comportamiento laboral contraproducente (que se refiere a actitudes o acciones que afectan negativamente al ambiente de trabajo o a la productividad, como la negligencia o el sabotaje) (Koopmans et al., 2011).

3.2.35.1 Rendimiento de tarea

Se refiere a cómo una persona desempeña las tareas que se espera que realice en su trabajo. Mide cuán bien lleva a cabo las actividades que están claramente definidas como parte de su puesto, evaluando tanto la efectividad con la que las realiza como la calidad de su trabajo. Es una forma de valorar si el empleado cumple con los objetivos y requisitos de su rol de manera adecuada (Borman & Motowidlo, 1993).

Según Gorriti Bontigui (2007) el desempeño de tarea hace referencia a cómo un empleado realiza las actividades específicas que forman parte de su trabajo. Se enfoca en las acciones que contribuyen directamente a la producción de bienes o servicios dentro de una organización. Esto implica cumplir con las responsabilidades que la organización asigna al puesto de trabajo. En pocas palabras, el desempeño de tarea evalúa si un trabajador está llevando a cabo las tareas que se esperan de él, de manera eficiente, para ayudar a que la empresa funcione adecuadamente y alcance sus objetivos.

Por otro lado Koopmans et al (2011) menciona que el rendimiento de las tareas se refiere a la capacidad de una persona para ejecutar de manera competente las actividades clave de su trabajo, asegurándose de que no solo se terminen, sino que se realicen con destreza y eficiencia.

En el marco de Murphy, la primera dimensión, llamada comportamientos de tareas, se puede ver como un rendimiento de la tarea. Campbell también mencionó que sus dos primeras dimensiones, competencia en tareas específicas y competencia en tareas generales (que se esperan de todos los empleados), representan el rendimiento de la tarea. En las primeras tres dimensiones de Viswesvaran como productividad, calidad y conocimiento del trabajo también se puede considerar que son parte del rendimiento de la tarea (Koopmans et al., 2011).

3.2.35.2 Rendimiento contextual

Son acciones que los empleados realizan que no están estrictamente definidas en sus descripciones de trabajo. Esto incluye cosas como tomar la iniciativa para hacer más de lo que se les pide, asumir tareas extras o ayudar a entrenar a nuevos compañeros. Estas conductas son importantes porque contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y

apoyan a la organización, aunque no sean parte de las responsabilidades formales de cada puesto (Koopmans et al., 2011).

Además, Gabini (2018) da a conocer que este tipo de acciones busca ayudar a la organización y va más allá de lo que se espera de un puesto específico (comportamientos positivos que van más allá del trabajo.

Tal como mencionan Landy y Conte (2005) son acciones que los empleados realizan que no están explícitamente detalladas en sus descripciones de trabajo, pero que contribuyen a un buen ambiente en la organización. Estas actividades ayudan a mejorar la interacción social y el bienestar emocional en el lugar de trabajo, y son similares a lo que se conoce como conducta cívica organizacional, que incluye comportamientos que benefician a la empresa y a sus compañeros, aunque no sean parte de las tareas formales.

3.2.35.3 Conductas contra productivas

A diferencia de los otros dos modelos, este tipo de desempeño no es algo que se quiera en una organización, pero lamentablemente sucede. Es importante evaluarlo porque se considera que forma parte de todos los comportamientos relevantes en el entorno laboral que pueden ser medidos y que están bajo el control del empleado (Gorriti Bontigui, 2007)

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 15
Conductas contra productivas

Conductas Contraproductivas
Uso de correo electrónico para fines personales
Hacer fotocopias de material propio en el trabajo
Usar Internet para fines no relacionados con el trabajo
Hacer negocios personales en tiempo de trabajo
No leer/conocer las directivas de seguridad
Tiempo excesivo y no aprobado para comidas o café
Discutir con un compañero de trabajo
Perder el tiempo durante el trabajo
Hacer llamadas personales a larga distancia
Fingir una enfermedad para no ir a trabajar

Nota: Las 10 conductas contraproducentes más propensas a ocurrir.
Fuente: (Gorriti Bontigui, 2007).

En este sentido, Koopmans et al (2011) explica que estas conductas o acciones pueden reflejarse en el método de Murphy, usó dos tipos de comportamientos que dañan a la organización: las conductas destructivas o peligrosas (que pueden llevar a pérdidas de productividad o problemas) y las conductas de inactividad (que son formas de evitar el trabajo). Por su parte, el marco de Hunt incluyó cuatro dimensiones de comportamiento fuera de lo esperado: descontrol, robo y abuso de drogas.

De acuerdo con Gabini (2018) se pueden reconocer tres características específicas.

Figura 16

Características de las conductas contraproducentes

Intencionalidad	• La persona tiene el poder de elegir si actuar de esa manera o no.
Afiliacion a la organización	• Se refieren solo a comportamientos negativos realizados por personas que son miembros activos de la organización.
opuesto a los intereses legítimos de la organización	• Indica que los objetivos o metas que la organización establece deben ser válidos y no violar las leyes (ya sean internas o externas), ni poner en riesgo la integridad de las personas.

Nota. Las 3 características específicas de las conductas contra producentes. Fuente: (Gabini, 2018).

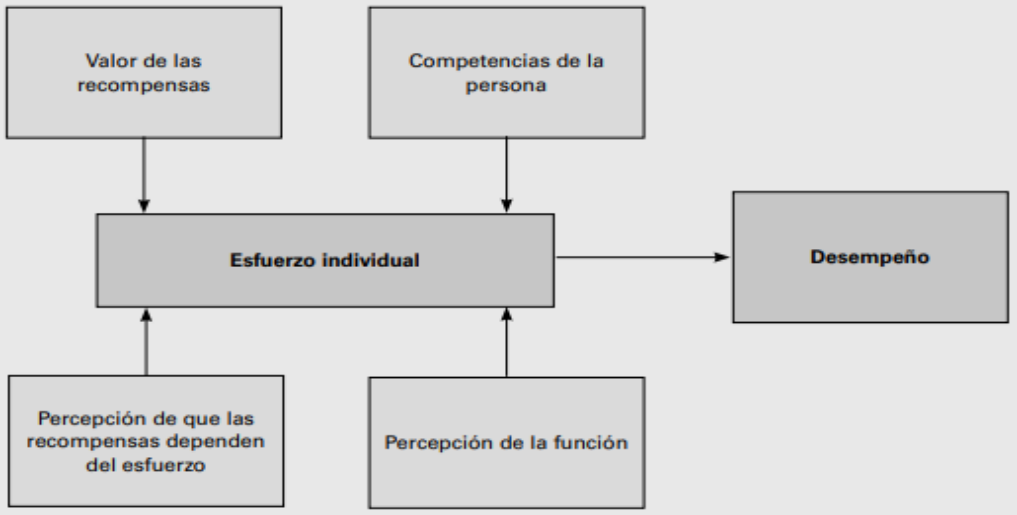
3.2.36 Factores que afectan al rendimiento laboral

Según la opinión de Chiavenato (2009), el desempeño está influenciado por una combinación de elementos, como habilidades individuales, experiencias previas, el entorno laboral, la cultura organizacional, y las dinámicas del equipo, entre otros. Por lo tanto, lo que puede funcionar bien para una persona en una situación particular puede no ser igualmente efectivo para otra persona o en un contexto diferente. Esto resalta la complejidad del comportamiento humano en entornos laborales.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 17

Factores que afectan el rendimiento en el puesto según Chiavenato



Nota: en la figura se muestra los factores más importantes que influyen en el rendimiento. **Fuente:** (Chiavenato, 2009).

Por otro lado Gomez et al (2008) señala que el rendimiento de una persona o un equipo se ve afectado por tres factores principales. Para lograr un buen desempeño, es necesario que todos los factores estén en un nivel adecuado. Si uno falla o no está presente, puede perjudicar el rendimiento general. En otras palabras, la combinación y el equilibrio de estos factores son clave para alcanzar resultados óptimos.

3.2.36.1 Capacidad

El factor capacidad muestra las habilidades y talentos de un empleado, incluyendo aspectos como su inteligencia, la habilidad para relacionarse con otros y su conocimiento sobre el trabajo que realiza (Gomez et al., 2008, p. 282).

3.2.36.2 Motivación

La motivación puede influenciarse por varios factores externos, como recompensas o castigos, pero al final, es una elección personal. Es el trabajador quien decide cuánto esfuerzo poner en cada tarea (Gomez et al., 2008, p. 282).

3.2.36.3 Factores contextuales

Los factores contextuales, o del sistema, abarcan diversas características de la organización que pueden impactar el rendimiento, ya sea de manera positiva o negativa (Gomez et al., 2008, p. 282).

Figura 18
Factores contextuales

- Mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores
- Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo
- Materiales de mala calidad
- Falta de equipos necesarios
- Incapacidad para encontrar materias primas, componentes o bienes intermedios
- Recursos financieros inadecuados
- Mala supervisión
- Compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores
- Formación inadecuada
- Tiempo insuficiente para producir la cantidad o calidad de trabajo requerido
- Un mal entorno de trabajo (por ejemplo, frío, calor, ruidos, interrupciones frecuentes)
- Ruptura de los equipos

Nota: en la figura se puede apreciar los Factores del sistema a considerar en la determinación de las causas de los problemas de rendimiento. Fuente: (Gomez et al., 2008)

Para identificar por qué un equipo o una organización no están rindiendo al máximo, los directivos deben examinar detenidamente los factores contextuales.

3.2.37 Evaluación del rendimiento laboral

Es un análisis organizado del rendimiento de una persona en su trabajo y su capacidad para crecer. La evaluación busca valorar, medir la calidad y destacar las habilidades de esa persona. A la vez es una herramienta que ayuda a identificar problemas en la supervisión del personal y en cómo se adapta un empleado a su trabajo. También puede revelar diferencias, empleados con más potencial que el que se les exige, problemas de motivación y otros aspectos similares (Chiavenato, 2011).

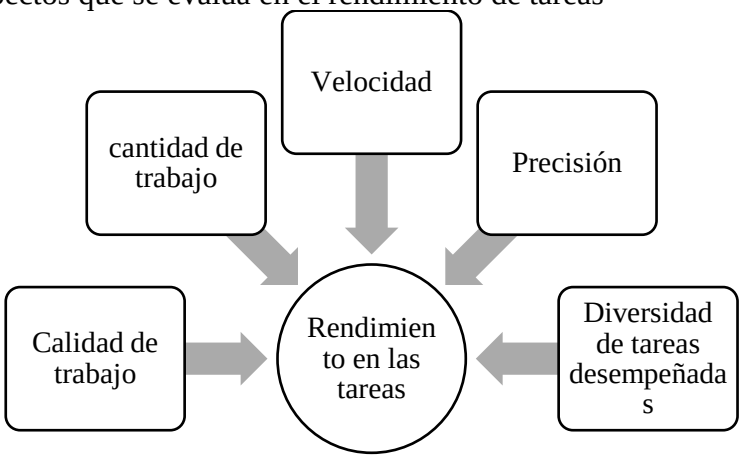
3.2.38 Rendimiento en la tarea

Son tareas esenciales que respaldan el funcionamiento de una organización y aseguran que todo el proceso, desde la producción hasta la entrega, se realice correctamente. Estas actividades incluyen reabastecer los materiales necesarios

para producir, distribuir los productos finales a los clientes y gestionar funciones clave como planificar, coordinar, supervisar y administrar al personal. Todo esto permite que la organización opere de manera organizada (Aguinis, 2014).

Se trata de cómo logra cumplir con las tareas y metas de su trabajo usando sus habilidades y conocimientos. Se evalúa según cómo hace su trabajo, siguiendo las expectativas y requisitos de su puesto. Este desempeño afecta el éxito de la organización, ya sea directamente al alcanzar objetivos importantes (Bautista et al., 2020).

Figura 19
Aspectos que se evalúa en el rendimiento de tareas

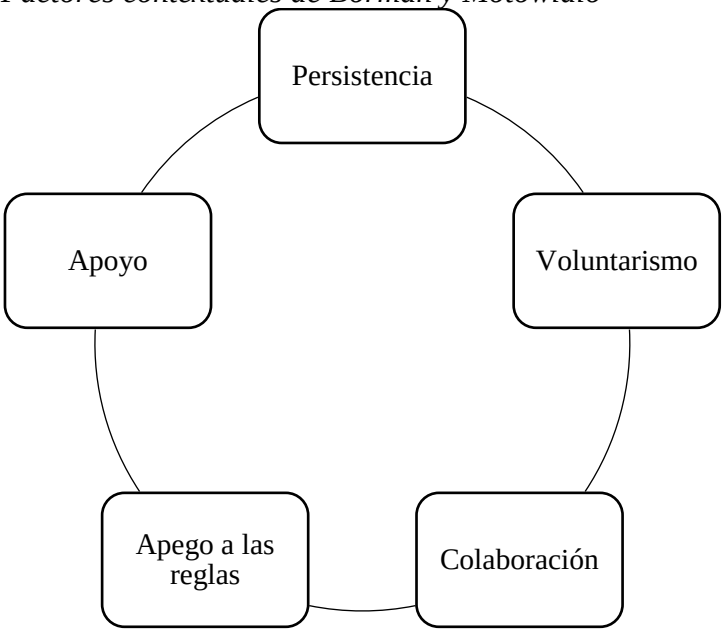


Nota. Aspectos que son evaluados dentro del rendimiento de tareas. **Fuente**: (Cavazos Arroyo & Máynez Guaderrama, 2023).

3.2.39 Rendimiento en el contexto

Se refiere a las acciones o actitudes de las personas dentro de una organización que, sin ser parte directa de sus responsabilidades principales, ayudan a crear un ambiente laboral favorable. Este entorno positivo facilita el trabajo en equipo, mejora las relaciones entre los miembros y contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Aguinis, 2014).

Figura 20
Factores contextuales de Borman y Motowidlo



Nota. Los cinco factores concretos del rendimiento contextual de Borman y Motowidlo. **Fuente**: (Landy & Conte, 2005).

Los primeros tres factores se centran en el altruismo, es decir, en la disposición de una persona a preocuparse por el bienestar de los demás, a través de actitudes como la empatía, la generosidad y la cooperación. Las dos últimas dimensiones, en cambio, están asociadas con la obediencia general, que implica la tendencia a seguir normas o directrices establecidas (Landy & Conte, 2005).

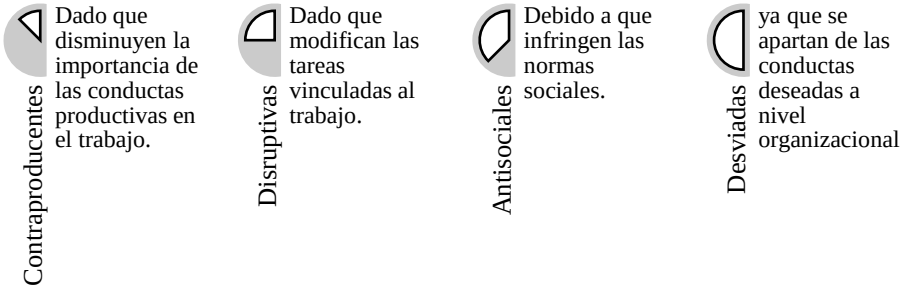
3.2.40 Rendimiento contra productiva

Son acciones intencionales que realizan un trabajador con el objetivo de causar daño a la organización, ya sea a su funcionamiento, sus recursos o su reputación, mientras obtiene algún beneficio personal. Estos actos son voluntarios y pueden incluir conductas como el robo, sabotaje, incumplimiento de tareas o abuso de los recursos de la empresa (Bautista et al., 2020).

3.2.40.1 Clasificación de conductas contra productivas

Figura 21

Clasificación de conductas contraproducentes



Nota. la figura muestra las conductas contra productivas clasificado en cuatro elementos. **Fuente:** (Ones S & Chockalingam, 2003).

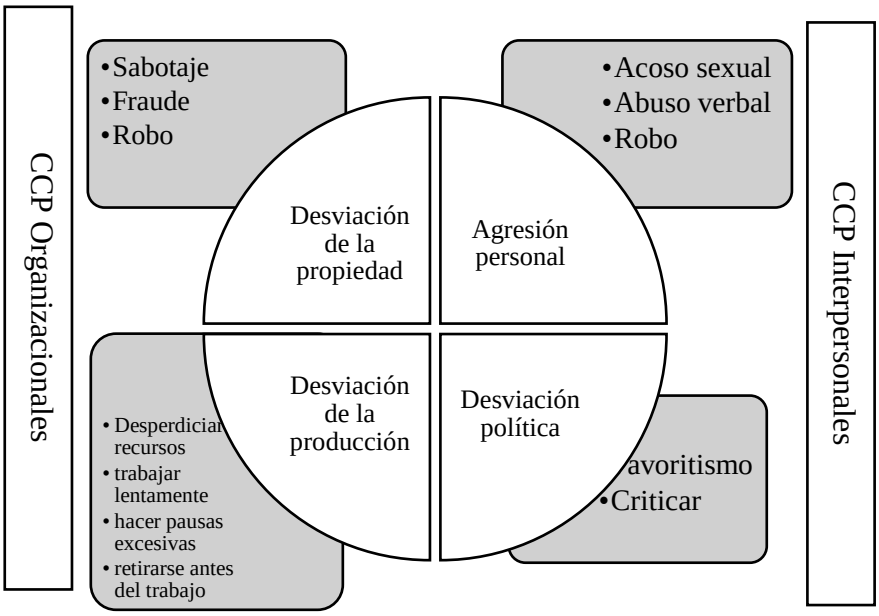
3.2.40.2 Modelo jerárquico del rendimiento contra productiva

Los estudios han mostrado que el rendimiento contraproducente es algo complejo que se puede ver de dos maneras. Primero, es multidimensional, ya que puede ser dirigido a dañar a la empresa (conductas contra productivas organizacionales) o a las personas que trabajan allí (conductas contra productivas organizacionales interpersonales). Segundo, es jerárquico, lo que significa que dentro de cada tipo de comportamiento hay diferentes niveles de gravedad, desde los más leves hasta los más graves. Esto nos ayuda a entender que no todos los comportamientos negativos tienen el mismo impacto en la empresa o en las personas (Omar et al., 2012).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 22

Conductas contraproducentes organizacionales e interpersonales



Nota. en la figura se muestra aquellas conductas que son leves y graves. **Fuente:** (Omar et al., 2012).

Aunque solo una fracción de estas conductas sea abiertamente ilegal, todas tienen un impacto negativo en el ambiente de trabajo. Pueden originar disputas, desconfianza y tensión entre los empleados, lo que perjudica las relaciones interpersonales y disminuye la colaboración. Además, generan consecuencias económicas considerables, como pérdidas debido a la baja productividad, la alta rotación de personal, el incremento de conflictos y los posibles daños a la imagen de la organización (Omar et al., 2012).

3.2.40.3 Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral

El proceso para incorporar personas, para las instituciones es indispensable ya que este influye en el buen desempeño laboral de los colaboradores, una mala ejecución de los procedimientos de reclutamiento y selección de personas tiene un resultado negativo en el desempeño laboral, mientras que una buena decisión que tomen los directivos, de acuerdo a las necesidades y estructura del puesto laboral determinara el éxito de la empresa, la forma de reclutarlas, seleccionarlas a las personas, son ejes y factores primordiales para la

institución, la cual se verá reflejado en el desempeño laboral y en la productividad de la misma (Saavedra et al., 2021).

En el Perú muchas instituciones y empresas están invitando a la comunidad profesional a registrarse en sus bases de datos para, de darse el caso, mantenerse en contacto con ellos y ofrecerles que participen de sus procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que este proceso de incorporar personas es muy importante ya que de este depende todo, que una organización marche bien, en la parte administrativa como operativa para lograr un buen desempeño laboral de los colaboradores y no tener problemas futuros (Saavedra et al., 2021).

Para Escobedo y Espinoza (2024) el proceso de incorporación se ejecuta adecuadamente, cuando se considera aspectos como la acogida, integración a la cultura organizacional, capacitación en el puesto y acompañamiento inicial, se genera mayor compromiso organizacional, mejor adaptación al trabajo y, consecuentemente, un desempeño laboral más eficiente, reduciendo la rotación de personal y aumentando la productividad institucional.

3.3 Marco conceptual

a) Altruismo

"Es una acción en la que un individuo asiste a otro sin obtener un beneficio inmediato e incluso asumiendo una pérdida, pero que favorece al receptor e influye en la aptitud biológica dentro del contexto evolutivo" (Martínez, 2003).

b) Gestión integrada

"Facilita la integración en un solo sistema de administración, con mayor participación de empleados, logrando mejores objetivos, mayor competitividad, confianza de consumidores y, en consecuencia, mejor reputación y éxito del negocio" (Fraguela et al., 2011).

c) Enfoque sistemático

"Incorpora un enfoque novedoso para comprender los procedimientos que ofrecen visiones unificadoras para resolver dificultades y organizar procesos valiosos" (Licht Nieto, 2013).

d) Administración de puestos

"Entiende la explicación y evaluación de los roles y/o posiciones reconocidas, así como la creación de los perfiles, los cuales forman parte, cuando sea aplicable, del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" (Escuela Nacional de Administración Publica, 2021).

e) Administración de salarios

"Se encarga de establecer los sistemas administrativos y de supervisión interna necesarios para ejecutar de manera eficiente el pago a trabajadores de base, confianza y honorarios, garantizando salarios acordes a escalas aprobadas, condiciones laborales y cumplimiento de obligaciones fiscales" (Torrico Tumaev, 2009).

f) Gestión participativa

"Fue desarrollada como modelo de intervención para trabajo comunitario local, en el entramado de vulnerabilidad social y productiva" (Alvarado et al., 2022).

g) Proyección estratégica

"Cálculo de la suma de ventas que se podrá lograr en el futuro, facilitando una preparación para el corto, medio y largo plazo" (Hernandez et al., 2017).

h) Enfoque técnico

"Se basa en el currículo que organiza los programas y materias, concentrando su desarrollo en un equipo de especialistas y una relevancia epistemológica centrada en una visión universal que proviene de la administración y la economía" (Portela et al., 2017).

i) Tasa de rotación

"Es la variación de empleados en una entidad, determinada por el número de personas que ingresan y las que salen, reflejando la interacción entre la organización y su entorno" (Cabrera et al., 2011).

j) Competitividad organizacional

"Es la habilidad de una compañía para proporcionar un bien o servicio de mejor nivel que sus rivales. Esto facilita que la compañía permanezca activa en el sector y se expanda" (Chávez & Vizcaíno, 2017).

k) Capital intelectual

"Conjunto de elementos intangibles de la empresa que generan valor presente o futuro, incluyendo activos no visibles, competencias y talentos del personal, más allá del ámbito contable" (Scarabino et al., 2007).

l) Modelo jerárquico

"Facilita de forma clara y efectiva la disposición de los datos relacionados con una situación que requiere elegir" (Salas et al., 2014).

m) Conocimiento declarativo

"Se describe como el grupo de rasgos y cualidades que atribuimos a un objeto, evento o concepto (conocer qué)" (Del Villar et al., 2011).

n) Conocimiento procedimental

"Este tipo de entendimiento se relaciona con la comprensión sobre la manera de llevar a cabo acciones y realizar tareas, siendo conocido como el "conocer cómo". Es una explicación de la forma en que se realiza algo" (Del Villar et al., 2011).

o) Clima social

"Es la percepción que tienen los individuos sobre su entorno laboral o académico, caracterizado por un espacio adecuado, actividades amenas, comunicación respetuosa y la promoción de la participación activa y el reconocimiento entre los involucrados" (Caedaba et al., 2020).

p) Funcionario público

"Es un representante político o autoridad pública que cumple funciones de gobierno dentro de la organización del Estado, participando en la dirección y conducción de la

entidad, así como en la aprobación de políticas y normas que orientan su funcionamiento" (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

q) Directivos públicos

"Es el servidor civil que cumple funciones vinculadas a la planificación, conducción y adopción de decisiones dentro de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial" (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

r) Servidor civil de carrera

"Es el servidor civil que desempeña labores directamente relacionadas con el cumplimiento de las funciones principales de la entidad, así como con la gestión y administración interna necesaria para su adecuado funcionamiento" (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

s) Servidor de actividades complementarias

"Servidor civil que no ejecuta directamente las funciones principales de la entidad, sino que cumple labores de apoyo o complementarias que contribuyen de manera indirecta al logro de los objetivos institucionales y al adecuado funcionamiento de la administración interna" (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

t) Servidor de confianza

"Forma parte del entorno cercano de funcionarios o directivos públicos, brinda apoyo directo y su permanencia en el Servicio Civil depende de la confianza de la autoridad que lo designó" (Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, 2013).

u) Gestión de la incorporación

"Conjunto de acciones y procesos mediante los cuales la entidad regula y gestiona el ingreso de nuevos servidores civiles, asegurando que conozcan, se adapten y se integren adecuadamente a las normas, procedimientos y herramientas institucionales" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

v) Selección

"Comienza con la preparación de las bases del concurso, continúa con la convocatoria, sigue con la evaluación mediante exámenes y entrevistas, y culmina en

la elección, donde el comité de selección registra los resultados finales en un acta" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

w) Vinculación

"Proceso mediante el cual se establece formalmente la relación laboral entre un nuevo servidor civil y la entidad, mediante la firma de un contrato. Para que este proceso funcione correctamente, debe existir un modelo de contrato estándar previamente aprobado por la entidad" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

x) Inducción

"Es el proceso de inducción para los nuevos servidores civiles, el cual se realiza siguiendo las normas internas de la entidad, incluyendo la implementación de planes de inducción y la documentación correspondiente mediante registros de inducción" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

y) Periodo de prueba

"Es la etapa en que se verifica si el nuevo servidor civil se ha integrado y adaptado adecuadamente a la organización, para lo cual la entidad debe contar con un formato específico para evaluar el desempeño durante el periodo de prueba" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

z) Rendimiento laboral

"Tiene como objetivo detectar las necesidades de capacitación o desarrollo de los servidores civiles, con el fin de optimizar su desempeño laboral y, como resultado, elevar la calidad del servicio que la entidad ofrece a la ciudadanía" (MINJUSDH, 2016, p. 53).

aa) Rendimiento en la tarea

"Consiste en cumplir eficazmente con las tareas y responsabilidades asignadas a un puesto, utilizando las capacidades y conocimientos requeridos, de manera que se aporte al funcionamiento y objetivos de la organización, ya sea de forma directa o indirecta" (Bautista et al., 2020).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

bb) Rendimiento en el contexto

"Se refiere a las acciones voluntarias y espontáneas de un trabajador que van más allá de lo que se espera en su puesto, y que contribuyen de manera significativa al logro de los objetivos y resultados de la organización" (Bautista et al., 2020).

cc) Comportamientos contra productivas

"Son acciones intencionales y voluntarias realizadas por un trabajador que buscan perjudicar a la organización, mientras que de alguna manera le resultan beneficiosas a él mismo" (Bautista et al., 2020).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

1.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

Este estudio presente se centra en una investigación básica, fundamentada en teorías existentes, con el objetivo de ampliar el conocimiento teórico sobre las variables, dimensiones e indicadores, sin buscar aplicaciones prácticas ni alterar la realidad. Bajo el mismo punto Carrasco Díaz (2006) define a la investigación básica como aquella investigación que no tiene fines prácticos inmediatos, sino que su objetivo es aumentar y profundizar el conocimiento científico sobre la realidad.

Simultánea se aplicó el enfoque cuantitativo, bajo ese punto Valderrama (2013) afirma que el enfoque cuantitativo constituye una alternativa metodológica que permite medir y evaluar la realidad de forma objetiva, mediante la recopilación y análisis de datos numéricos. Su aplicación recurre a procedimientos estadísticos para verificar hipótesis y dar respuesta al problema de investigación, interpretando los hechos a partir de mediciones y resultados estadísticos.

4.1.2 Nivel de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri et al (2014) “los estudios explicativos buscan identificar las causas de los eventos o fenómenos que se investigan. Su enfoque está en comprender por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se presenta o cómo se vinculan varias variables entre sí” (p. 95).

Asimismo, es importante tener en cuenta a Bernal Torres (2010) en la investigación explicativa se estudian las causas y los efectos de la interrelación entre variables. En este contexto según Arias (2012), los estudios explicativos

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

pueden abordar tanto la identificación de las causas (investigación post facto) como los efectos (investigación experimental), a través de la comprobación de hipótesis.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación elegido para este estudio ha sido el no experimental, de acuerdo con Hernández Sampieri et al (2014), menciona que consiste en observar y analizar los fenómenos en su entorno natural, sin manipular intencionalmente las variables, limitándose a estudiar su comportamiento tal como ocurren.

Así mismo, Hernández Sampieri et al (2014) afirma que este diseño de investigación recogen datos en un solo momento. Su objetivo es describir las variables y examinar su impacto y relación en un momento dado.

Figura 23

Cronograma de aplicación de instrumento

Ejecución	Técnica	Tiempo	ACTIVIDADES EN DIAS HABILES				
			Mayo				Junio
			Segunda semana	Tercera semana	Cuarta semana	Quinta semana	Primera semana
Inicio	_	0					
Personal administrativo y jurisdiccional sede Abancay	Cuestionario	5 días	Del 05 al 09 de mayo				
Personal administrativo y jurisdiccional sede Abancay	Entrevista	5 días	Del 05 al 09 de mayo				
Personal administrativo y jurisdiccional sede Aymaraes	Cuestionario	2 días		Del 12 al 13 de mayo			
Personal administrativo y jurisdiccional sede Aymaraes	Entrevista	2 días		Del 12 al 13 de mayo			
Personal administrativo y jurisdiccional sede Andahuaylas	Cuestionario	4 días		Del 15 al 20 de mayo	Del 15 al 20 de mayo		
Personal administrativo y jurisdiccional sede Andahuaylas	Entrevista	4 días		Del 15 al 20 de mayo	Del 15 al 20 de mayo		
Personal administrativo y jurisdiccional sede Chincheros	Cuestionario	3 días			Del 21 al 23 de mayo		
Personal administrativo y jurisdiccional sede Chincheros	Entrevista	3 días			Del 21 al 23 de mayo		
Personal administrativo y jurisdiccional sede Grau	Cuestionario	3 días				Del 26 al 28 de mayo	
Personal administrativo y jurisdiccional sede Grau	Entrevista	3 días				Del 26 al 28 de mayo	
Personal administrativo y jurisdiccional sede Cotabambas	Cuestionario	4 días				Del 29 al 03 de junio	Del 29 al 03 de junio
Personal administrativo y jurisdiccional sede Cotabambas	Entrevista	4 días				Del 29 al 03 de junio	Del 29 al 03 de junio
Personal administrativo y jurisdiccional sede Antabamba	Cuestionario	3 días					Del 04 al 06 de junio
Personal administrativo y jurisdiccional sede Antabamba	Entrevista	3 días					Del 04 al 06 de junio

Nota. Elaboración propia

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

A juicio de Ñaupas et al (2014), la población se refiere al grupo de personas, individuos o instituciones que son objeto de estudio en una investigación, ya sea finitos o infinitos, que comparten características similares y para los cuales se aplicarán las conclusiones de la investigación (Arias, 2012, p. 81). Para determinar la población, fue fundamental tener el número total de servidores civiles, que asciende a 510; de acuerdo al Cuadro Nominal de Personal del mes de marzo de 2025 de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, esto permitió luego definir los criterios de admisión y rechazo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Correspondiente a la variable dependiente, la población estudiada estuvo integrada por todos los jefes inmediatos y magistrados de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes. Según el Cuadro Nominal de Personal del mes de marzo de 2025 de la Corte Superior de Justicia de Apurímac la población está conformada por un total de 61 jefes inmediatos.

4.3.2 Muestra

Este estudio científico presenta una muestra probabilística desarrollado para el trabajo explicativo. Puesto que se tomará en cuenta al estudio que estará conformado por 210 servidores de la variable independiente. Citando a Carrasco Díaz (2006) afirma que la muestra es una porción representativa de la población, cuya principal característica es ser objetiva y reflejar de manera precisa a la población en su conjunto, de modo que los resultados obtenidos en la muestra puedan aplicarse a todos los elementos que la componen.

Dónde:

N: Población universo

n: Muestra

p: Probabilidad de ocurrencia

q: Probabilidad de no ocurrencia

Z: Nivel de confianza

e: Margen de error

Se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{510\ (1.96)^2(0.5)\ (0.5)}{(0.05)^2(510-1) + (1.96)^2(0.5)\ (0.5)}$$

n= 210 servidores civiles.

Respecto a la variable dependiente se decide por la muestra censal, esta se refiere al tipo de muestra en la que se incluyen todas las unidades que conforman la población. Debido a que se trata de una población con un tamaño reducido, accesible y fácil de manejar, se decidió no realizar el cálculo estadístico de una

muestra. De acuerdo a Ramírez (1999) menciona que: “la muestra censal se refiere al tipo de muestra en la que se incluyen todas las unidades que conforman la población” (p. 78). Por ello, se incluyó a todos los integrantes de la población, conformada por 61 jefes inmediatos de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes, según el Cuadro Nominal de Personal del mes de marzo de 2025.

Tabla 6

Consolidación de la Muestra Final para el Análisis Estadístico

Jefe/ Supervisor	N° de trabajadores a cargo	Puntajes de Gestión de la Incorporación (Variable Independiente - X)	Promedio de Gestión de la Incorporación ($\bar{X}$)	Puntajes del Rendimiento Laboral (Variable Dependiente - Y)	Promedio Rendimiento Laboral (Variable Dependiente - Y)
Jefe 1	3	4-5-3	4.0	4-5-4	4.3
Jefe 2	4	3-4-5-4	4.0	3-4-5-4	4
Jefe 3	2	2-3	2.5	3-4	3.5
Jefe 4	5	5-4-4-5-3	4.2	5-4-5-4-5	4.6
Jefe 5	3	3-3-4	3.3	4-3-4	3.7
Jefe 6	4	4-4-5-4	4.3	4-5-4-4	4.3
Jefe 7	3	2-3-4	3.0	3-3-4	3.3
Jefe 8	5	5-5-4-4-5	4.6	5-5-4-5-5	4.8
Jefe 9	3	4-3-4	3.7	4-4-4	4
Jefe 10	4	3-4-4-5	4.0	4-4-5-4	4.3
Jefe 11	3	4-4-3	3.7	4-4-4	4
Jefe 12	2	5-4	4.5	5-4	4.5
Jefe 13	4	3-3-4-3	3.3	3-4-3-4	3.5
Jefe 14	5	4-5-5-4-4	4.4	5-4-5-4-5	4.6
Jefe 15	3	2-4-3	3.0	3-3-4	3.3
Jefe 16	4	4-4-4-5	4.3	4-5-4-4	4.3
Jefe 17	3	3-3-3	3.0	3-3-3	3
Jefe 18	5	5-5-4-5-4	4.6	5-5-4-5-5	4.8
Jefe 19	4	4-4-3-4	3.7	4-4-4-4	4
Jefe 20	3	5-4-5	4.7	5-5-4	4.7
Jefe 21	4	3-4-3-4	3.5	4-4-3-4	3.8
Jefe 22	2	4-5	4.5	5-4	4.5
Jefe 23	3	2-3-3	2.7	3-3-3	3
Jefe 24	5	4-5-4-4-5	4.4	5-4-5-5-4	4.6
Jefe 25	3	3-4-4	3.7	4-4-4	4
Jefe 26	3	5-4-4	4.0	5-4-5	4.8
Jefe 27	3	4-4-5	4.3	4-5-4	4.3
Jefe 28	2	3-3	3.0	3-4	4.5
Jefe 29	2	4-3	3.7	4-4-4-4	4
Jefe 30	5	5-5-4-5-5	4.8	5-5-5-5-5	5
Jefe 31	3	4-4-4	4.0	4-4-4	4
Jefe 32	4	3-4-5-3	3.7	4-4-4-4	4
Jefe 33	3	2-2-3	2.3	3-2-3	2.7

Jefe 34	5	5-4-5-4-5	4.6	5-5-4-5-5	4.8
Jefe 35	3	4-3-5	4.0	4-4-4	4
Jefe 36	4	3-3-4-4	3.5	4-3-4-4	3.8
Jefe 37	3	5-5-4	4.7	5-5-5	5
Jefe 38	2	4-4	4.0	4-4	4
Jefe 39	4	2-3-3-4	3.0	3-3-4-3	3.3
Jefe 40	5	4-4-5-5-4	4.4	5-4-5-4-5	4.6
Jefe 41	3	3-4-3	3.3	4-3-4	3.7
Jefe 42	4	5-4-5-4	4.5	5-4-5-5	4.8
Jefe 43	3	4-5-4	4.3	4-5-4	4.3
Jefe 44	2	3-4	3.5	4-3	3.5
Jefe 45	3	5-5-5	5.0	5-5-2	5
Jefe 46	3	4-4-3	3.7	4-4-4	4
Jefe 47	4	3-3-4-5	3.7	4-4-3-4	3.8
Jefe 48	3	2-3-4	3.0	3-3-4	3.3
Jefe 49	5	4-5-4-4-5	4.4	5-4-5-4-5	4.6
Jefe 50	3	5-4-4	4.3	4-5-4	4.3
Jefe 51	4	3-4-3-4	3.5	4-3-4-4	3.8
Jefe 52	3	4-4-5	4.3	4-5-4	4.3
Jefe 53	2	3-3	3.0	3-4	3.5
Jefe 54	5	5-4-5-5-4	4.6	5-5-4-5-5	4.8
Jefe 55	3	4-3-4	3.7	4-4-4	4
Jefe 56	4	3-4-5-4	4.0	4-4-5-4	4.3
Jefe 57	3	2-4-3	3.0	3-3-4	3.3
Jefe 58	3	4-5-4	4.4	5-4-5-4-5	4.6
Jefe 59	3	3-3-4	3.3	4-3-4	3.7
Jefe 60	4	5-4-4-5	4.5	5-4-5-5	4.8
Jefe 61	3	4-5-4	4.3	4-5-4	4.3

Nota. Elaboración propia

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Tabla 7

Dotación de Personal por oficinas de cada Sedes de la Región

Sedes	Cantidad promedio de trabajadores por área administrativa y/o jurisdiccional en cada sede
Sede Central	5, 4, 3, 2
Sede Andahuaylas	5, 4, 3, 2
Sede Chincheros	4, 3, 2
Sede Aymaraes	4, 3
Sede Cotabambas	4, 3
Sede Grau	4, 3
Sede Antabamba	4,2

Nota. Elaboración propia

Asimismo, la presente investigación estuvo conformada inicialmente por 210 trabajadores para la variable independiente "Gestión de la Incorporación" y 61 jefes inmediatos para la variable dependiente "Rendimiento Laboral". Debido a que ambas variables fueron aplicadas a diferentes grupos de personas dentro de la organización, fue necesario realizar un proceso que permitiera relacionarlas de manera correcta para el análisis estadístico.

Para ello, los trabajadores fueron agrupados según el jefe inmediato al que pertenecían. Posteriormente, se calculó el promedio de los puntajes obtenidos por los trabajadores en la variable Gestión de la Incorporación, obteniéndose un único valor representativo para cada jefe o equipo de trabajo. Del mismo modo, el Rendimiento Laboral también fue organizado en función de cada supervisor, logrando así que ambas variables tuvieran la misma unidad de análisis.

Como resultado, los 210 trabajadores fueron reorganizados en 61 grupos correspondientes a los 61 jefes inmediatos. Esto no significó eliminar información ni reducir datos de manera arbitraria, sino ordenar estadísticamente la información para que pudiera compararse correctamente mediante la regresión lineal.

Las tablas elaboradas muestran que cada jefe representa a un grupo específico de trabajadores, cuyos resultados fueron integrados mediante promedios grupales. Este procedimiento metodológico es válido y ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales, especialmente cuando las variables son medidas en distintos niveles jerárquicos dentro de una institución. Por ello, la muestra final

de 61 unidades de análisis se considera adecuada y metodológicamente válida para sustentar los resultados de la investigación

4.4 Técnica e instrumento

4.4.1 Técnica

Para la presente investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta, con el propósito de recolectar datos e información que facilite el análisis y la comprensión de comportamientos, opiniones, actitudes o rasgos de la unidad de análisis, dentro de esta perspectiva, se ha tomado en cuenta a Arias (2012) aclara que la encuesta se describe como una técnica cuyo propósito es recoger información proporcionada por un grupo o muestra de personas, ya sea sobre sí mismas o en relación con un tema específico.

A la vez se aplicó la entrevista que se usó netamente para reforzar el cuestionario y tener un análisis más amplio del fenómeno permitiendo obtener datos más variados y enriquecedores para el presente estudio. En ese sentido, Arias (2012) señala sobre la entrevista estructurada es un proceso que se lleva a cabo utilizando un formato establecido previamente que incluye las preguntas a dirigir al sujeto de la entrevista. En este contexto, dicha guía de entrevista puede actuar como herramienta para documentar las respuestas, aunque también es posible utilizar un dispositivo de grabación o una cámara de video.

4.4.2 Instrumento

4.4.2.1 El cuestionario

El instrumento utilizado para la recolección de información fue un cuestionario estructurado tipo Likert, diseñado con base en la operativización teórica de las variables gestión de la incorporación y rendimiento laboral. Ñaupas et al (2014), menciona que el cuestionario es un tipo de encuesta que consiste en hacer una serie de preguntas escritas relacionadas con las hipótesis y variables de la investigación, su propósito es recolectar datos para comprobar esas hipótesis.

Tabla 8

Validación del cuestionario de la variable independiente

Nombres y apellidos de los expertos	Variable	Coeficiente validación
Mg. Elio Nolasco Carbajal	Gestión de la incorporación	74%
Mg. Máximo Soto Pareja	Gestión de la incorporación	82%
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla	Gestión de la incorporación	78%

Nota. Datos obtenidos de las fichas de validación.

Tabla 9

Validación del cuestionario de la variable dependiente

Nombres y apellidos de los expertos	Variable	Coeficiente validación
Mg. Elio Nolasco Carbajal	Rendimiento laboral	74%
Mg. Máximo Soto Pareja	Rendimiento laboral	82%
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla	Rendimiento laboral	92%

Nota. Datos obtenidos de las fichas de validación.

Los coeficientes de validación ponen en evidencia que cada evaluador reconoció la validez y congruencia de los ítems propuestos, convergiendo en la idea de que el cuestionario diseñado es adecuado para investigar con exactitud la gestión de la incorporación y el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes.

Así mismo, la guía de entrevista se emplea con la finalidad de reforzar los resultados del cuestionario, la misma que no modifica el enfoque cuantitativo. Así mismo, Ñaupas et al. (2014) expone que la guía de la entrevista es una herramienta o instrumento utilizado en la técnica de la entrevista. Es un documento, que puede ser impreso o no, que contiene las preguntas que se le harán al entrevistado. Estas preguntas están organizadas en un orden específico para guiar la entrevista y asegurar que se cubran los temas de interés de manera estructurada (p. 223).

4.5 Estadístico de la investigación

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.978, lo cual evidencia un nivel de fiabilidad positiva fuerte. Asimismo, mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov se verificó la normalidad de los datos, obteniéndose valores de significancia de 0.000 para ambas variables, lo que indica la ausencia de distribución normal. No obstante, se decidió emplear pruebas paramétricas, considerando que los datos siguen una distribución específica (generalmente normal) y se usan para datos continuos (intervalo/razón), especialmente en muestras superiores o iguales a 30 y al verificarse el cumplimiento de otros supuestos estadísticos relevantes

En el análisis descriptivo se categorizaron las variables en cinco niveles (deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente) según la matriz de baremación establecida, analizando frecuencias y porcentajes para caracterizar la percepción de los servidores civiles sobre las dimensiones estudiadas. Para la comprobación de hipótesis se empleó regresión lineal simple, determinando coeficientes de determinación (R^2), coeficientes de regresión (B) y valores de significancia con un nivel crítico de $\alpha = 0.05$, complementado con ANOVA para evaluar la significancia global de los modelos y el estadístico Durbin-Watson para verificar la independencia de errores. Todos los análisis se realizaron con SPSS versión 25.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir del estudio realizado con los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, con el objetivo de explicar las relaciones existentes entre las variables definidas en el marco teórico. En concordancia con el nivel de investigación explicativa, se busca no solo describir los fenómenos observados, sino también identificar posibles relaciones causales o mecanismos subyacentes que permitan comprender por qué y cómo se manifiestan dichos fenómenos.

Para ello, se han aplicado técnicas estadísticas adecuadas al tipo de datos recolectados, siendo la regresión lineal una de las principales herramientas utilizadas. Esta prueba permitió determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables de estudio, contribuyendo a contrastar las hipótesis formuladas. A partir de estos resultados, se pretende aportar evidencia empírica que sustente la comprensión de los vínculos causales propuestos y, en consecuencia, profundizar en la explicación del fenómeno investigado.

5.1.1 Resultados descriptivos

Tabla 10

Descripción de los sujetos de estudio de la gestión de incorporación

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Sexo	Femenino	71	39.9%	39.9%	39.9%
	Masculino	107	60.1%	60.1%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Edad	Menos de 25 años	2	1.1%	1.1%	1.1%
	De 26 a 35 años	39	21.9%	21.9%	23.0%
	De 36 a 45 años	94	52.8%	52.8%	75.8%
	Más de 46 años	43	24.2%	24.2%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Tiempo de servicio	Menos de 5 años	33	18.5%	18.5%	18.5%
	De 6 a 10 años	61	34.3%	34.3%	52.8%

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

	De 11 a 15 años	79	44.4%	44.4%	97.2%
	Más de 16 años	5	2.8%	2.8%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Ocupación laboral	Gerente	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Jefe de unidad	1	0.6%	0.6%	0.6%
	Coordinador	2	1.1%	1.1%	1.7%
	Administrador	0	0.0%	0.0%	1.7%
	Secretaria Judicial	56	31.5%	31.5%	33.1%
	Personal de apoyo	88	49.4%	49.4%	82.6%
	Otros	31	17.4%	17.4%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Condición laboral	Nombrado	87	48.9%	48.9%	48.9%
	Contratado	91	51.1%	51.1%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Régimen laboral	CAS	83	46.6%	46.6%	46.6%
	728	89	50.0%	50.0%	96.6%
	276	3	1.7%	1.7%	98.3%
	29277	3	1.7%	1.7%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	
Tipo de servidor	Jurisdiccional	66	37.1%	37.1%	37.1%
	Administrativo	112	62.9%	62.9%	100.0%
	Total	178	100.0%	100.0%	

Nota. Refleja la distribución de las características de los encuestados.

Se desprende de la tabla, que:

Género: La mayoría de los encuestados son de género masculino (60.1%), mientras que el 39.9% corresponde a mujeres. Esta diferencia evidencia una participación mayoritaria de varones en las áreas jurisdiccionales y/o administrativas, lo que podría reflejar una brecha de género en el acceso y permanencia dentro de dichas dependencias.

Edad: El 52.8% de los encuestados tiene entre 36 y 45 años, seguido por el 24.2% que supera los 46 años. Asimismo, un 21.9% se ubica en el rango de 26 a 35 años y solo un 1.1% corresponde a menores de 25 años. Estos resultados muestran que la muestra está conformada principalmente por funcionarios de mediana edad, lo cual sugiere una fuerza laboral con experiencia y trayectoria en el ámbito institucional.

Tiempo de servicio: Un 44.4% de los participantes ha laborado entre 11 y 15 años en la entidad, seguido por un 34.3% con una experiencia de 6 a 10 años. Asimismo, el 18.5% cuenta con menos de 5 años de experiencia y solo un 2.8% registra más de 16 años de servicio. Estos resultados sugieren que la mayor parte

del personal posee una experiencia intermedia, lo que denota estabilidad laboral y conocimiento consolidado de los procesos institucionales.

Ocupación laboral: El 49.4% de los encuestados se desempeña en cargos de apoyo, seguido por un 31.5% que ocupa el cargo de secretaria judicial. Asimismo, el 17.4% corresponde a asistentes, auxiliares y/o personal administrativo o jurisdiccional, mientras que solo el 1.1% ejerce como coordinador y el 1.1% como jefe de unidad. Estos resultados muestran que la mayoría del personal se concentra en funciones operativas y de apoyo, lo que refleja una estructura organizacional con base en niveles intermedios y de soporte.

Condición laboral: El 51.1% de los empleados se encuentra bajo la modalidad de contrato, mientras que el 48.9% cuenta con nombramiento. Este escenario podría indicar cierta inestabilidad laboral para una parte significativa del personal, ya que los contratados suelen estar sujetos a renovaciones periódicas y menor seguridad en la permanencia, a diferencia de los nombrados que gozan de mayor estabilidad y beneficios.

Régimen laboral: El 50.0% de los encuestados pertenece al Régimen Laboral 728°, seguido por un 46.6% que se encuentra bajo el Régimen CAS. En menor proporción, el 1.7% pertenece al Régimen 276° y otro 1.7% al Régimen 29277. Estos resultados muestran que la mayor parte del personal se concentra en los regímenes 728° y CAS, que juntos representan más del 96% de la muestra, lo cual refleja la prevalencia de estas modalidades en la entidad.

Tipo de servidor: El 62.9% de los encuestados corresponde a servidores administrativos, mientras que el 37.1% desempeña funciones jurisdiccionales. Estos resultados evidencian una mayor proporción de personal orientado a labores administrativas, lo que sugiere que la entidad cuenta con una estructura de apoyo significativa para la gestión interna.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Tabla 11

Descripción de los sujetos de estudio del rendimiento laboral

Descripción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Sexo	Femenino	39	63.9%	63.9%	63.9%
	Masculino	22	36.1%	36.1%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	
Edad	Menos de 25 años	0	0.0%	0.0%	0.0%
	De 26 a 35 años	16	26.2%	26.2%	26.2%
	De 36 a 45 años	29	47.5%	47.5%	73.8%
	Más de 46 años	16	26.2%	26.2%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	
Tiempo de servicio	Menos de 5 años	4	6.6%	6.6%	6.6%
	De 6 a 10 años	19	31.1%	31.1%	37.7%
	De 11 a 15 años	18	29.5%	29.5%	67.2%
	Más de 16 años	20	32.8%	32.8%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	
ocupación laboral	Gerente	1	1.6%	1.6%	1.6%
	Jefe de Unidad	2	3.3%	3.3%	4.9%
	Coordinador	4	6.6%	6.6%	11.5%
	Administrador	2	3.3%	3.3%	14.8%
	Secretario Judicial	47	77.0%	77.0%	91.8%
	Subadministrador	5	8.2%	8.2%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	
Tipo de servidor	Jurisdiccional	47	77.0%	77.0%	77.0%
	Administrativo	14	23.0%	23.0%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Refleja la distribución de las características de los encuestados.

Se deduce de la tabla, que.

Género: La mayoría de los encuestados corresponde al género femenino (63.9%), mientras que el 36.1% son varones. Esta diferencia evidencia una participación mayoritaria de mujeres dentro de la institución, lo que sugiere una mayor inserción femenina en los cargos administrativos y/o jurisdiccionales.

Edad: El 47.5% de los encuestados tiene entre 36 y 45 años, seguido por un 26.2% que supera los 46 años. En menor proporción, se encuentran los participantes con edades entre 26 y 35 años. Estos resultados evidencian que la muestra está

conformada mayoritariamente por personal adulto en etapas de madurez laboral, lo que refleja estabilidad y experiencia acumulada en el ámbito institucional.

Tiempo de servicio: El 32.8% de los participantes cuenta con más de 16 años de experiencia en la institución, seguido por un 31.1% que tiene entre 6 y 10 años, mientras que el 29.5% registra entre 11 y 15 años de servicio. Estos resultados muestran que la mayor parte del personal posee una trayectoria prolongada, lo que refleja estabilidad laboral y consolidación de experiencia en el ámbito institucional.

Tipo de servidor: El 77.0% de los encuestados corresponde a personal jurisdiccional, mientras que el 23.0% desempeña funciones administrativas. Estos resultados reflejan una mayor participación de servidores vinculados directamente a las labores jurisdiccionales, lo que evidencia el carácter operativo y especializado de la institución.

5.1.2 Cálculo de prueba de normalidad de las variables

Tabla 12

Evaluación de la normalidad de los datos en la presente investigación

Variables	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	0.274	61	0.000	0.871	61	0.000
V2	0.272	61	0.000	0.845	61	0.000

Nota. Elaboración propia, en base a los resultados de SPSS.

Dónde:

P-valor < 0.05: No existe distribución normal

P-Valor > 0.05: Existe distribución normal

Interpretación:

Conforme a la tabla anterior sobre la prueba de normalidad, se identifica que la muestra está compuesta por 61 servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac. Dado que el tamaño de la muestra supera los 50 casos, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. El valor de significancia bilateral (p = 0.000) es menor que 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Por

tal motivo, se optó por emplear el coeficiente regresión lineal, al tratarse de una prueba paramétrica adecuada para este tipo de datos.

5.1.3 Cálculo de la Fiabilidad de estudio de las variables

Para garantizar la confiabilidad del estudio, se aplicó el método de alfa de Cronbach, siguiendo la escala de valoración indicada.

Tabla 13

Rangos de interpretación de confiabilidad

Rango	Interpretación de confiabilidad
−0.90 =	Correlación negativa muy fuerte.
−0.75 =	Correlación negativa considerable.
−0.50 =	Correlación negativa media.
−0.25 =	Correlación negativa débil.
−0.10 =	Correlación negativa muy débil.
0.00 =	No existe correlación alguna entre las variables.
0.10 =	Correlación positiva muy débil.
0.25 =	Correlación positiva débil.
0.50 =	Correlación positiva media.
0.75 =	Correlación positiva considerable.
0.90 =	Correlación positiva muy fuerte.

Nota. Niveles de alfa de Cronbach. Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2014)

En relación con los resultados del instrumento aplicado sobre la gestión de incorporación y rendimiento laboral, se evidenció un nivel de confiabilidad muy alto, tal como se detalla a continuación.

Tabla 14

Variable independiente: Gestión de la incorporación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.980	38

Nota. Información recopilada de la base de datos (2022).

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para la variable gestión de la incorporación fue de 0.980, calculado sobre un total de 38 ítems. Este valor se sitúa muy por encima del umbral mínimo aceptado en estudios sociales, lo que evidencia que las preguntas mantienen una elevada consistencia interna.

Tabla 15
Variable dependiente: Rendimiento laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.976	33

Nota. Información recopilada de la base de datos (2022).

En el caso de la variable rendimiento laboral, el análisis arrojó un Alfa de Cronbach de 0.976, calculado a partir de 33 ítems. Este valor refleja un grado sobresaliente de consistencia interna, lo que indica que las preguntas del cuestionario mantienen una alta homogeneidad en sus mediciones. En consecuencia, se confirma que el instrumento es fiable para evaluar de manera precisa y estable las variables de estudio.

5.1.4 Cálculo de baremos de las variables

Tabla 16
Matriz de baremación de la variable independiente

Rango de puntaje	Nivel de gestión de la incorporación	Explicación
162 - 190	Excelente	Se implementa un programa integral de incorporación: inducción institucional y específica al puesto, capacitación en competencias, mentoría y evaluación periódica.
131 - 161	Muy bueno	La incorporación combina inducción institucional, capacitación inicial y apoyo de jefes y compañeros
100 - 130	Bueno	Existe un plan de incorporación formal con entrega de materiales, inducción institucional y orientación inicial.
69 - 99	Regular	Se brinda información básica (reglamento, horarios, funciones generales), pero sin seguimiento ni acompañamiento.
38 - 68	Deficiente	No existe un plan estructurado de incorporación. El trabajador inicia labores sin inducción formal ni orientación adecuada.

Nota. En la tabla se exponen los grados de comprensión.

Tabla 17

Matriz de baremación de la variable dependiente

Rango de puntaje	Nivel del rendimiento laboral	Explicación
141 - 165	Excelente	Desempeño sobresaliente, innovador y de alta calidad; liderazgo positivo, plena identificación con la organización. Hay una ausencia de conductas negativas, modelo de comportamiento
114 - 140	Muy bueno	Supera los estándares, trabaja con eficacia y autonomía; con un alto compromiso, cooperación activa y positiva. Se presentan conductas negativas mínimas o excepcionales.
87 - 113	Bueno	Cumple adecuadamente con sus funcione, desempeño constante; colabora y muestra responsabilidad aceptable. se presenta conductas poco frecuentes y de bajo del impacto.
60 - 86	Regular	Cumple parcialmente tareas, con fallas en calidad y puntualidad; compromiso limitado, participación ocasional. Conductas negativas ocasionales: retrasos, discusiones.
33 - 59	Deficiente	No cumple sus funciones, errores frecuentes y baja productividad; así mismo, no coopera ni se compromete, desinterés total. Existe un alto ausentismo incumplimiento y conflictos

Nota. En la tabla se exponen los grados de comprensión.

La matriz de baremación constituye una herramienta metodológica clave en la interpretación de resultados cuantitativos, ya que permite convertir los puntajes obtenidos en el cuestionario en niveles categóricos de análisis, tales como “excelente”, “regular” o “deficiente”. Esta clasificación facilita la comprensión estructurada del comportamiento de las variables, permitiendo evaluar en qué medida los participantes manifiestan las características asociadas a cada dimensión del estudio. Su aplicación es especialmente útil cuando se trabaja con escalas tipo Likert, ya que transforma datos numéricos en niveles cualitativos comparables. Según Hernández-Sampieri et al (2022), estas escalas de categorización son esenciales para “interpretar los resultados de manera clara y coherente, ayudando a establecer juicios sobre la magnitud de los fenómenos medidos” (p. 391).

En el caso de esta investigación, la baremación fue utilizada para jerarquizar los niveles de la gestión de la incorporación y rendimiento laboral entre los directivos y servidores públicos encuestados. Esta metodología permite no solo describir los

resultados de forma precisa, sino también contrastar los hallazgos con los objetivos y las hipótesis del estudio. Como afirma Caballero (2020), la categorización de puntajes "brinda un marco interpretativo objetivo, útil para tomar decisiones o emitir conclusiones a partir de los datos recolectados" (p. 127). Así, la matriz de baremación cumple una función integradora entre la medición estadística y el análisis conceptual, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio.

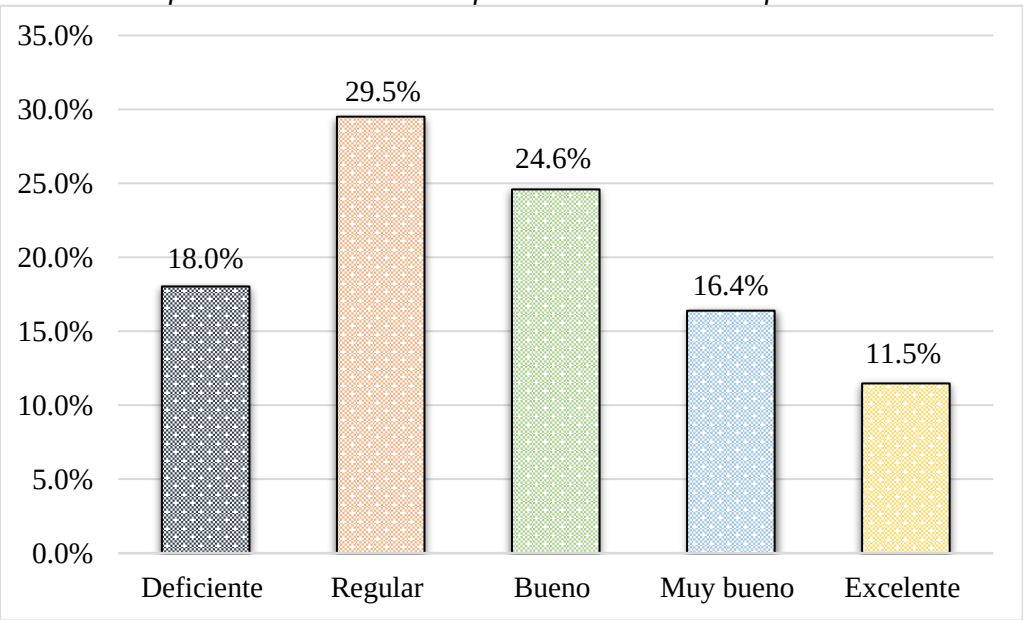
5.1.5 Resultados descriptivos de las dimensiones

Tabla 18
Selección de personal

D1: Selección de personal		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	18.0%	18.0%	16.4%
	Regular	18	29.5%	29.5%	45.9%
	Bueno	15	24.6%	24.6%	70.5%
	Muy bueno	10	16.4%	16.4%	86.9%
	Excelente	7	11.5%	11.5%	98.4%
	Total	61	100.0%	100%	

Nota. Muestra los resultados de la selección de personal (2025).

Figura 24
Selección de personal en la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados de la selección de personal (2025).

Los resultados evidencian que el 29.5% de los servidores civiles (18 intervinientes) advierten un nivel "Regular" en la selección de personal, lo que representan al grupo más numeroso de la muestra. Esta categoría, indica que aún

persisten limitaciones en la preparación de bases, convocatoria, evaluación y selección; la cual limita la efectividad del proceso de incorporación. Por otro lado, el 18.0% de los encuestados (11 colaboradores) perciben como “Deficiente”, lo que refiere un proceso mal estructurado, con falta de planificación, ausencia de herramientas técnicas, falta de capacitación del personal de selección, la cual repercute en el rendimiento laboral.

En contraste, se tiene que el 24.6% del personal encuestado (15 servidores civiles) comunican un nivel “Bueno”, lo que da a entender que este proceso de incorporación se realiza de forma planificada, objetiva y técnica contribuyendo a la transparencia y meritocracia institucional. En armonía con lo señalado, el 16.4% (10 encuestados) afirman que la selección de personal representa un nivel óptimo dentro del proceso de preparación de bases, evaluación y elección, asegurando la incorporación de candidatos altamente calificados. De forma coherente con ello, el 11.5% de los empleados públicos (7 trabajadores) califican como “Excelente” a la dimensión en estudio, reflejando así una selección de personal de alto estándar, desarrollado bajo principios de meritocracia, equidad y transparencia

Análisis interpretativo:

Los resultados mayoritarios evidencian el 52.5% de los servidores públicos, perciben que la selección de personal garantiza que los procesos de preparación de bases, convocatoria, evaluación y elección sean planificadas, objetivas y coherentes asegurando la incorporación de candidatos calificados y alineados al rendimiento laboral, productividad e imagen institucional. En contraste, un grupo minoritario del 18.0%, evidencia que la selección de personal está marcada por la improvisación, la escasa transparencia y la ausencia de perfiles claramente definidos, lo que conlleva a la incorporación de personal no idóneo para el puesto.

Los resultados obtenidos afirman que los procesos de selección de personal (preparación de bases, la convocatoria, la evaluación y la elección) en la Corte Superior de Justicia se desarrollan cumpliendo con criterios técnicos de evaluación y perfiles de puesto. Asimismo, estos procesos reflejan un adecuado

nivel de planificación, objetividad y coherencia institucional, lo que evidencia la eficacia y el profesionalismo del comité encargado de la selección de personal.

Tabla 19

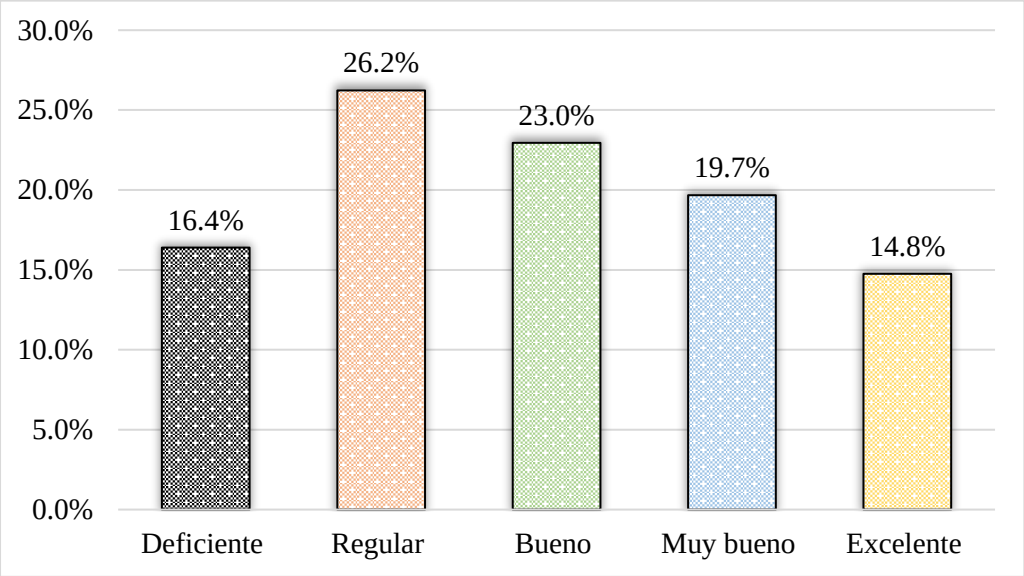
Vinculación de personal en la Corte Superior de Justicia de Apurímac

D2: Vinculación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	16.4%	16.4%	16.4%
	Regular	16	26.2%	26.2%	42.6%
	Bueno	14	23.0%	23.0%	65.6%
	Muy bueno	12	19.7%	19.7%	85.2%
	Excelente	9	14.8%	14.8%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados de la vinculación de personal (2025).

Figura 25

Vinculación de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados de la vinculación de personal (2025).

El grupo más numeroso dentro de la muestra, el 26.2% de los servidores civiles (16 colaboradores), perciben a la suscripción y modalidad de contrato como "Regular", ello refleja ciertas limitaciones por formalizar adecuadamente los vínculos laborales mediante contratos conforme a las disposiciones legales vigentes, reflejando debilidades en cuanto al cumplimiento normativo. Así mismo, el 16.4% de los colaboradores (10 encuestados) revelan que la vinculación de personal es "Deficiente", esta deficiencia puede manifestarse en retrasos en la suscripción de contratos, uso inadecuado de modalidades contractuales, falta de

claridad en las condiciones laborales, y una débil coordinación entre las áreas responsables del proceso.

Por otro lado, el 23.0% de los servidores públicos (14 intervinientes), afirman en un nivel "Bueno la dimensión en estudio, de ello se extrapola que se asegura que la suscripción del contrato se realiza dentro de los plazos previstos, utilizando modalidades contractuales acordes al marco normativo vigente y con claridad en las condiciones laborales. En tenor a lo señalado, el 19.7% de los encuestados (12 servidores civiles) afirman que este proceso tiene un impacto "Muy bueno" en el proceso de incorporación, garantizando que el personal incorporado reciba información clara sobre sus derechos, deberes y condiciones laborales desde el inicio de la relación de trabajo. Bajo ese contexto, un 14.8% de los colaboradores (9 servidores civiles) afirman un nivel de valoración "Excelente" en la modalidad contractual que se selecciona estratégicamente en función del perfil del puesto y las necesidades institucionales, mientras que la suscripción del contrato se realiza sin demoras, garantizando transparencia, claridad en las condiciones laborales y formalización inmediata.

Análisis interpretativo

La data obtenida evidencia que más de la mitad del personal encuestado, es decir el 57.5%, percibe que se cumple con los procedimientos de formalización laboral, aplicando modalidades contractuales apropiadas y suscribiendo los contratos dentro de los plazos aceptables; con mayor claridad en las condiciones laborales, correcta aplicación del marco normativo, lo que fortalece su integración y compromiso. No obstante, el 16.4% de la muestra elegida afirma la falta de planificación, demoras en la suscripción de contratos, elección inadecuada de modalidades contractuales y escasa claridad en las condiciones laborales, afectando la legalidad del vínculo y debilitando la confianza institucional.

Los resultados, de la data afirman que la vinculación de personal en la Corte Superior de Justicia se realiza cumpliendo con los requisitos del proceso de selección, aplicando correctamente las normas y suscribiendo contratos en plazos

aceptables, teniendo claridad en la información laboral y una orientación básica al nuevo trabajado de forma oportuna, estratégica y transparente.

Tabla 20

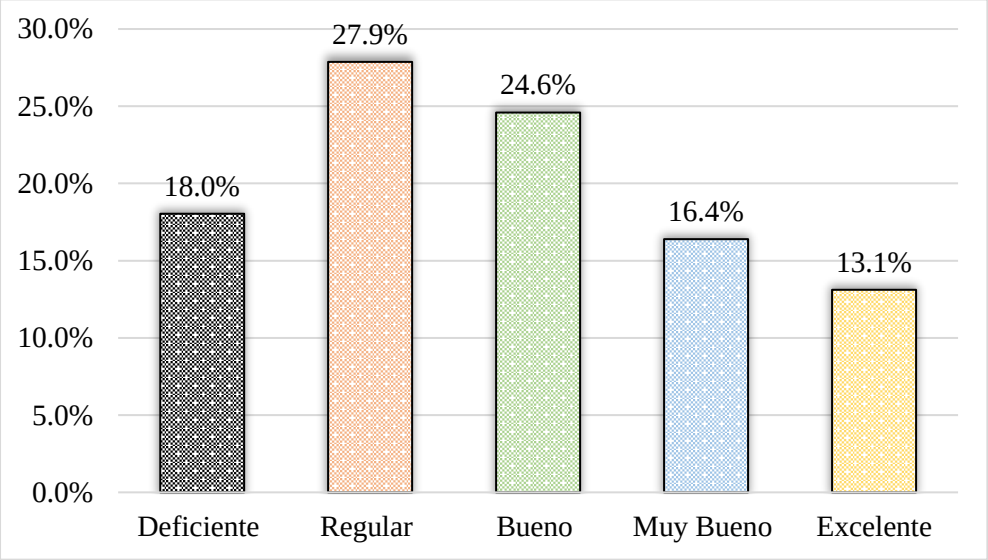
Inducción de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

D3: Inducción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	18.0%	18.0%	18.0%
	Regular	17	27.9%	27.9%	45.9%
	Bueno	15	24.6%	24.6%	70.5%
	Muy Bueno	10	16.4%	16.4%	86.9%
	Excelente	8	13.1%	13.1%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados de la inducción de personal (2025).

Figura 26

Inducción de personal de la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados de la inducción de personal (2025).

Los resultados muestran que el mayor porcentaje de respuestas se concentra en el 27.9% de los servidores civiles (17 servidores públicos), los cuales indican que la planificación, ejecución y evaluación se realiza de manera “Regular” lo que evidencia que estos procesos de evaluación son limitados, lo que impide retroalimentar y mejorar continuamente la integración del nuevo personal. Por otro lado, el 18.0% de los encuestados (11 colaboradores) tienen un calificativo “Deficiente”, reflejando carencia en la planificación, ausencia de cronogramas y

la falta de claridad en el proceso inductivo; impactando negativamente en la integración del trabajador.

Sin embargo, el 24.6% de la muestra poblacional (15 encuestados) califica el proceso de planificación, ejecución y evaluación de la inducción de personal como "Bueno", lo que indica la existencia de un proceso que contempla contenidos fundamentales orientada a familiarizar al nuevo personal con el entorno institucional. En esa misma línea, el 16.4% de los servidores públicos (10 colaboradores) afirman que la dimensión en estudio es "Muy buena", desarrollando una planificación clara, con cronogramas definidos y contenidos organizados. Finalmente, el 13.1% de los empleados (8 servidores contratados) tiene un nivel de valoración "Excelente" reflejando así que la institución desarrolla esta etapa de forma estratégica, estructurada y alineada con los objetivos organizacionales, a través de una planificación detallada, cronogramas definidos y contenidos adaptados al perfil del cargo.

Análisis interpretativo

Los datos reflejan que más del 54.1% del personal observan una inducción de personal con cronogramas definidos y contenidos organizados, lo que permite retroalimentar de forma continua mediante metodologías activas, sesiones formativas y dinámicas de integración; garantizando una adaptación eficaz del personal, una mejora en su rendimiento inicial y un fortalecimiento del compromiso institucional. Sin embargo, un grupo minoritario del 18.0% evidencia acciones informales e improvisadas sobre sus funciones, derechos y deberes debilitando la eficacia del proceso de incorporación.

Los resultados de la dimensión en estudio evidencian que el proceso de inducción cumple con los aspectos fundamentales de planificación, ejecución y evaluación, al brindar al nuevo trabajador información clave sobre sus funciones y las normativas internas. Este nivel garantiza una adaptación eficaz del personal, una

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

mejora en su rendimiento inicial y un fortalecimiento del compromiso institucional.

Tabla 21

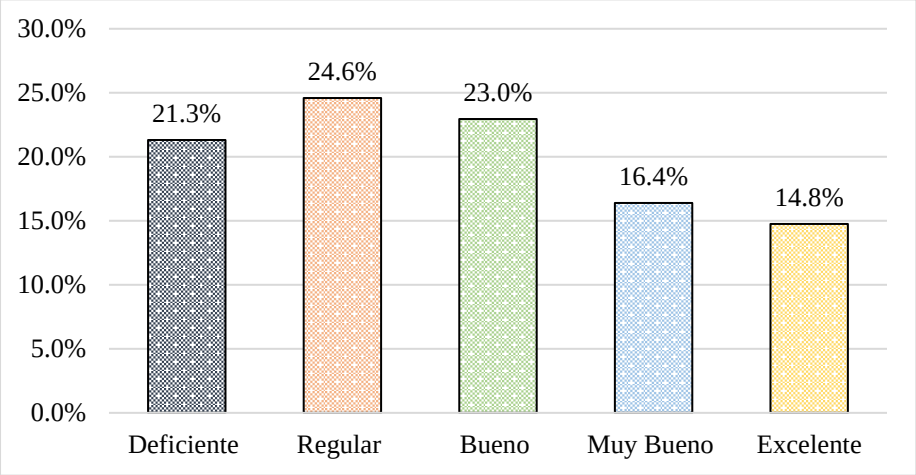
Periodo de prueba de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

D4: Periodo de prueba		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	21.3%	21.3%	21.3%
	Regular	15	24.6%	24.6%	45.9%
	Bueno	14	23.0%	23.0%	68.9%
	Muy Bueno	10	16.4%	16.4%	85.2%
	Excelente	9	14.8%	14.8%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados del periodo de prueba (2025).

Figura 27

Periodo de prueba de la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados del periodo de prueba (2025).

La data muestra, que el 24.6% de los servidores civiles (15 encuestados) califican a las habilidades, competencias, experiencia, retroalimentación como “Regular”, esta valoración presenta ciertas limitaciones en el proceso en cuanto a la claridad de los criterios de evaluación, el seguimiento técnico y la retroalimentación sistemática, lo que reduce la capacidad de tomar decisiones informadas respecto a la continuidad del trabajador. Por otro lado, el 21.3% de los colaboradores (13 servidores públicos) optan por un calificativo “Deficiente”, es decir, se realiza sin

un monitoreo adecuado de su desempeño, habilidades y grado de compromiso, lo que impide tomar decisiones objetivas al finalizar el periodo.

Por otro lado, un 23.0% de los servidores civiles (14 encuestados) alcanzó un nivel "Bueno", es decir que existe una planificación que permite observar la adaptación del personal a su entorno laboral, así como su experiencia, competencias y habilidades. Así mismo, el 16.4% de la muestra poblacional (10 colaboradores) tuvieron un calificativo de "Muy bueno", este resultado evidencia que se ha implementado criterios de evaluación, seguimiento continuo y mecanismos de retroalimentación. Por otro lado, se tiene que el 14.8% de los colaboradores (9 encuestados) alcanzando un nivel "Excelente", reflejando una evaluación integral, con criterios definidos, seguimiento constante y retroalimentación individualizada, permitiendo identificar con precisión las fortalezas, debilidades y el grado de adaptación del nuevo personal.

Análisis interpretativo.

Los datos obtenidos muestran que el 54.2 % del personal encuestado afirma que las habilidades técnicas, competencias, experiencia, retroalimentación y adaptabilidad garantiza una integración efectiva del nuevo servidor, así como una mejora significativa en su desempeño inicial, promovida por sesiones formativas, acompañamiento y retroalimentación continua. No obstante, el 21.3% de los servidores encuestados, manifiestan tener dificultades en la integración al entorno institucional afectando negativamente su rendimiento inicial, así como los niveles de compromiso y productividad.

Los resultados del periodo de prueba en la Corte Superior de Justicia, demuestra una implementación óptima, integrando evaluaciones técnicas y actitudinales, supervisión cercana, dinámicas de integración, y estrategias formativas; asegurando las decisiones precisas sobre la continuidad del personal, fomentando

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

su compromiso organizacional y maximizando su rendimiento desde el inicio del vínculo laboral.

Tabla 22

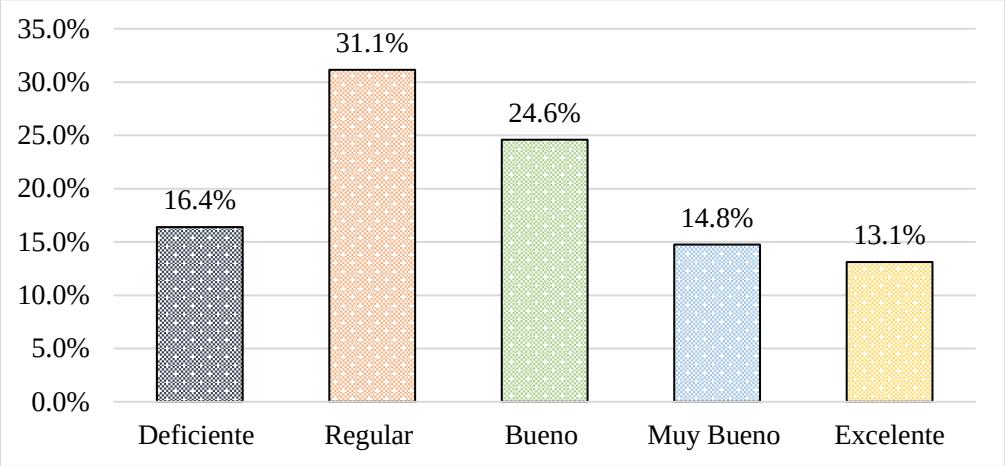
Rendimiento en la tarea en la Corte Superior de Justicia de Apurímac

D5: Rendimiento en la tarea		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	16.4%	16.4%	16.4%
	Regular	19	31.1%	31.1%	47.5%
	Bueno	15	24.6%	24.6%	72.1%
	Muy Bueno	9	14.8%	14.8%	86.9%
	Excelente	8	13.1%	13.1%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados del rendimiento en la tarea (2025).

Figura 28

Rendimiento en la tarea en la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados del rendimiento en la tarea (2025).

Los resultados evidencian un 31.1% de los funcionarios (19 encuestados) han calificado como “Regular” a la calidad de trabajo, trabajo eficiente, organización del trabajo y la planificación, lo que evidencia un desempeño con limitaciones en cuanto a eficacia, precisión y cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el 16.4% de la unidad de análisis (10 colaboradores) califican como “Deficiente” reflejando a dificultades para ejecutar sus tareas de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida afectando no solo su productividad individual, sino también el rendimiento del equipo de trabajo.

Por otro lado, el 24.6% de los encuestados (15 funcionarios) evidencian un rendimiento en la tarea “Buena” demostrando así un nivel de trabajo eficiente,

planificación optima y cumplimiento de metas, contribuyendo de manera al logro de los objetivos institucionales; y reflejando el dominio en la ejecución de actividades y compromiso con el trabajo. Así mismo, el 14.8% de los encuestados (9 colaboradores) evalúan un nivel "Muy bueno" evidenciando que el servidor cumple con sus funciones de manera eficiente y oportuna, demostrando dominio, autonomía y responsabilidad en la ejecución de sus actividades. En esa misma línea, el 13.1% de los funcionarios (8 colaboradores) tienen un nivel de valoración "Excelente" reflejando un dominio de sus responsabilidades, ejecutándolas con precisión, iniciativa, autonomía y en plazos óptimos.

Análisis interpretativo:

Los resultados evidencian que el 52.5% de los funcionarios encuestados evidencian un rendimiento sólido y eficiente; cumpliendo sus tareas, con precisión, organización y constancia; con un compromiso en la calidad de trabajo, trabajo eficiente, organización del trabajo y la planificación. Así mismo, el 16.4% de los colaboradores, evidencian fallas en la ejecución de tareas, incumplimiento de plazos, falta de precisión y escaso compromiso con la institución.

Los datos obtenidos evidencian que los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia cumplen adecuadamente con las funciones asignadas, demostrando responsabilidad, compromiso y eficacia en la calidad de trabajo, trabajo eficiente, organización del trabajo y la planificación; con competencias y autonomía en la toma de decisiones.

Tabla 23

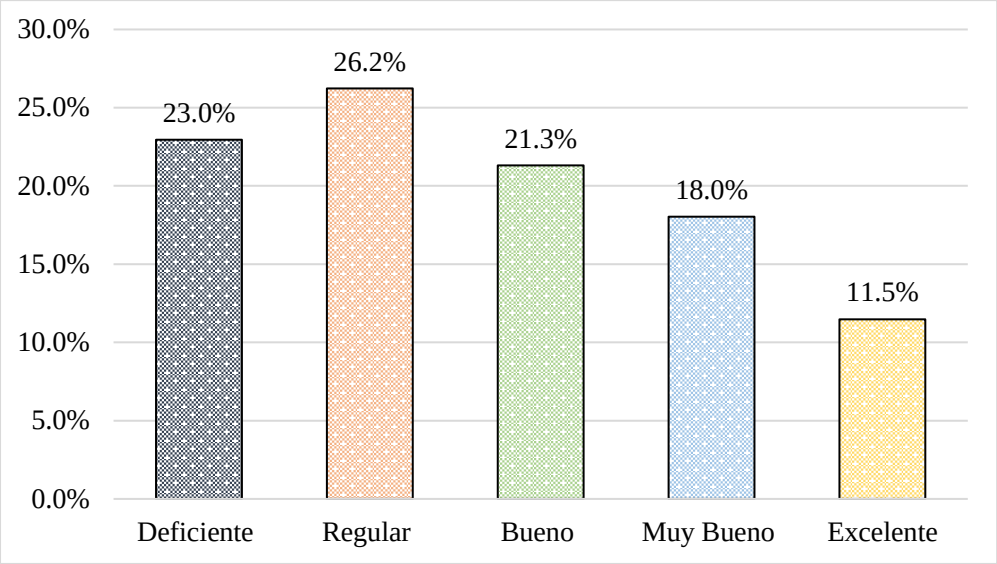
Rendimiento en el contexto de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

D6: Rendimiento en el contexto		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	23.0%	23.0%	23.0%
	Regular	16	26.2%	26.2%	49.2%
	Bueno	13	21.3%	21.3%	70.5%
	Muy Bueno	11	18.0%	18.0%	88.5%
	Excelente	7	11.5%	11.5%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados del rendimiento en el contexto. Fuente: Data (2025).

Figura 29

Rendimiento en el contexto de la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra los resultados del rendimiento en el contexto (2025).

La data muestra que el 26.2% de los funcionarios públicos (16 encuestados) indican que el liderazgo, el compromiso institucional y la justicia organizacional, presenta limitaciones en términos de constancia y calidad en la ejecución de las funciones asignadas. Sin embargo, el 23.0% de los colaboradores (14 servidores civiles) evidencian dificultades por parte del trabajador para ejecutar sus tareas de manera oportuna y con la calidad requerida.

Por otro lado, el 21.3% de los servidores públicos (13 encuestados) confirman una valoración “Buena” en las funciones asignadas a los trabajadores, evidenciando un nivel de eficiencia, responsabilidad y compromiso en el desarrollo de sus labores. Por otro lado, un 18.0% de la muestra (11 trabajadores) califican como “Muy bueno” la organización del trabajo, la autonomía, adaptabilidad y el sentido de pertenencia hacia la institución. Así mismo, el 11.5% de los funcionarios (7 servidores públicos) mantienen un calificativo “Excelente”, demostrando un dominio de sus responsabilidades, iniciativa constante, compromiso institucional y una actitud orientada a la mejora continua.

Análisis interpretativo

Estando al resultado de los promedios, se tiene que el 50.8% de los funcionarios evidencia que el trabajador demuestra eficacia, compromiso, organización y una actitud proactiva hacia sus responsabilidades; ejecutando sus tareas con precisión y constancia, mostrando iniciativa para resolver problemas y disposición para colaborar en equipo. Por otro lado, el grupo minoritario conformado por el 23.0% (deficiente), afirman un cumplimiento inadecuado de las funciones asignadas, con frecuentes errores, retrasos, desorganización y falta de compromiso en la ejecución de las tareas.

En ese sentido, estando a los resultados y al rendimiento en el contexto en la corte Superior de Justicia, se evidencia que el liderazgo, compromiso institucional y justicia organizacional representa una base sólida desde la cual se puede avanzar hacia la eficiencia, innovación y liderazgo, mediante acciones de fortalecimiento de capacidades, retroalimentación y desarrollo profesional.

Tabla 24

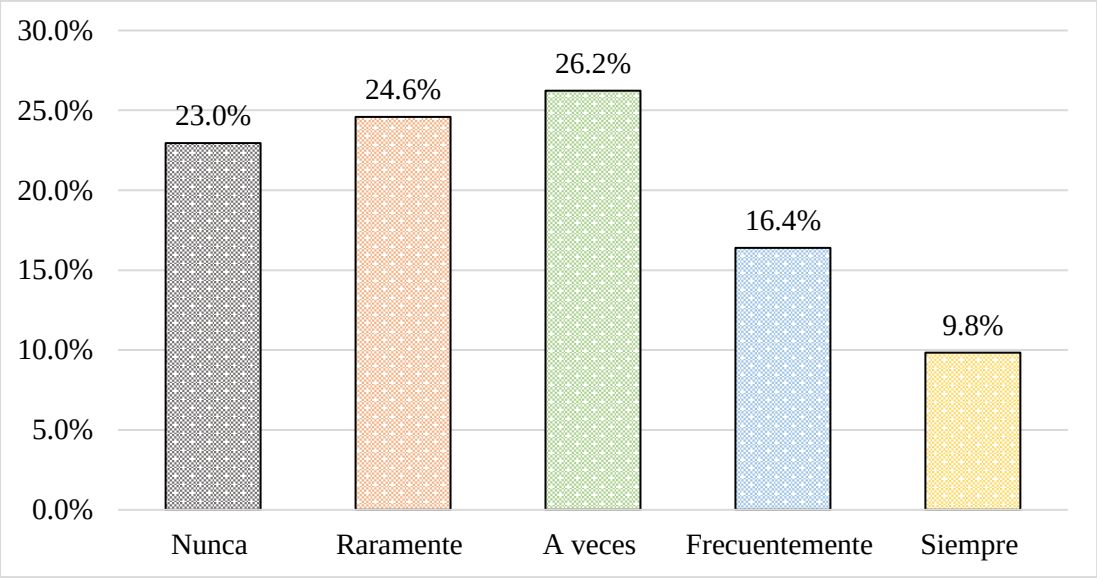
Comportamientos contraproducentes en la CSJ de Apurímac

D7: Comportamientos contraproducentes		Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	23.0%	23.0%	23.0%
	Raramente	15	24.6%	24.6%	47.5%
	A veces	16	26.2%	26.2%	73.8%
	Frecuentemente	10	16.4%	16.4%	90.2%
	Siempre	6	9.8%	9.8%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra los resultados de comportamientos contraproducentes (2025).

Figura 30

Comportamientos contraproducentes de la CSJ de Apurímac



Nota. Muestra los resultados de comportamientos contraproducentes (2025).

Los resultados evidencian que el 26.2% de los encuestados (16 colaboradores) tienen una valoración "A veces", evidenciando que en determinadas situaciones los trabajadores no se sienten motivados ni valorados dentro de la organización; dando lugar al desarrollo de actitudes negativas como la apatía, la resistencia al cambio o incluso la pérdida de sentido de pertenencia; generando una actitud contraria a los intereses legítimos de la institución. Por otro lado, el 24.6% de los funcionarios públicos (15 servidores) tienen un calificativo "Raramente", lo que indica que, la mayoría de los trabajadores mantienen una conducta alineada con los objetivos organizacionales; sin embargo, aún existe comportamientos como la desmotivación y la falta de compromiso que surgen en momentos de alta presión o escasa claridad en las funciones asignadas, afectando de forma puntual el desempeño individual y colectivo.

En esa misma línea, el 23.0% de los entrevistados (14 funcionarios públicos) evidencia que "Nunca" se dan los comportamientos contraproducentes, la ausencia de estas conductas negativas como la apatía, la procrastinación o la resistencia al cambio, da a entender, que los trabajadores se sienten motivados, valorados y alineados con los objetivos de la institución; contribuyendo a mantener un rendimiento laboral constante y eficiente, favoreciendo el logro de metas institucionales y el sentido de pertenencia con la institución.

Sin embargo, el 16.4% de los encuestados (10 servidores civiles) afirman que los comportamientos contraproducentes de dan “Frecuentemente” estas actitudes pueden estar asociada a un ambiente laboral desfavorable, falta de liderazgo efectivo o una escasa retroalimentación; disminuyendo la productividad, deteriorando el clima laboral y generando conflictos interpersonales. Así mismo, el 9.8% de los colaboradores (6 servidores civiles) evidencian “Siempre” conductas contrarias reflejando un entorno laboral disfuncional y una gestión deficiente del talento humano. Además, la persistencia de estos comportamientos contrarios a los interese de la institución afecta la productividad y la cultura organizacional

Análisis interpretativo

De los datos analizados, se tiene un promedio del 73.8% de los funcionarios públicos, la cual evidencia que hay un alto nivel de compromiso y adaptación institucional, condiciones organizacionales favorables, para una buena gestión del talento humano, liderazgo efectivo y un clima laboral saludable, que previenen la aparición de este tipo de comportamientos. Por otro lado, el 9.8% afirman que este tipo de conductas son constantes, afectando el ambiente laboral, el liderazgo y la retroalimentación.

A partir de los resultados, se evidencia que, los comportamientos contraproducentes en la Corte Superior de Justicia en determinadas situaciones, los trabajadores no se sienten motivados ni valorados dentro de la organización. Esta percepción da lugar al desarrollo de actitudes negativas como la apatía, la resistencia al cambio, la procrastinación o la pérdida de sentido de pertenencia institucional; afectando al desempeño individual y colectivo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

5.1.6 Resultados descriptivos de las variables

Tabla 25

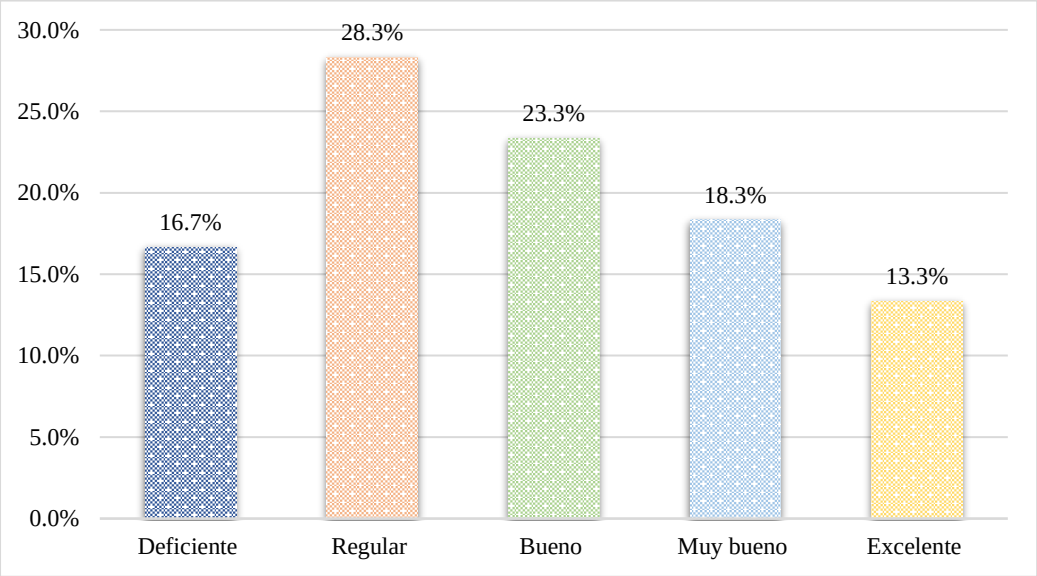
Gestión de la Incorporación de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

V1: Gestión de la incorporación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	16.7%	4.9%	4.9%
	Regular	17	28.3%	14.8%	19.7%
	Bueno	14	23.3%	26.2%	45.9%
	Muy bueno	11	18.3%	45.9%	91.8%
	Excelente	9	13.3%	8.2%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Muestra la gestión de incorporación de los servidores civiles en la Corte Superior de Justicia de Apurímac (2025).

Figura 31

Gestión de la Incorporación en la CSJ de Apurímac



Nota. Se demuestra la gestión de incorporación de los servidores civiles en la Corte Superior de Justicia de Apurímac (2025).

Los resultados generales de la variable Gestión de la incorporación muestran que el 28.3% del personal encuestado (17 servidores civiles) tienen una valoración de **"**Regular"**,** evidenciando que los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba presentan ciertas limitaciones en aspectos claves como la planificación de los procesos, la ejecución de la inducción y la evaluación efectiva durante el período de prueba. No obstante, el 16.7% de los colaboradores (10 servidores públicos) califican como "Deficiente" evidenciando múltiples

debilidades en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de incorporación**.** Entre los aspectos identificados se encuentran la ausencia de cronogramas definidos, la limitada organización de programas de inducción y la falta de mecanismos de evaluación y retroalimentación durante el período de prueba.

Por otro lado, el 23.3% (14 ciudadanos) evidencian que la gestión de la incorporación es "Buena" con procesos de selección y contratación que se ajustan a la normativa vigente y aseguran la cobertura de plazas vacantes de manera oportuna y transparente. Asimismo, se evidencian que el 18.3% de los trabajadores (11 servidores civiles) califican a la variable en estudio como "Muy Buena", debido a procesos organizados, eficientes y alineados a las normativas, garantizando la cobertura oportuna de plazas y la adecuada integración de los nuevos servidores. A su vez, el 13.3% del personal encuestado (09 colaboradores) evidencian una "Excelente" gestión de la incorporación, demostrando un proceso altamente estructurado, eficiente y proactivo; alineándose con las etapas de selección y contratación e incluyendo cronogramas definidos, programas de inducción y mecanismos de seguimiento y evaluación durante el período de prueba.

Análisis interpretativo

Los resultados de los datos analizados, tiene en promedio que un 54.9% (Buena, muy buena y excelente) del personal encuestado, afirma que los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba son estructurados y facilitan la adaptación de los trabajadores a la cultura organizacional; aplicando evaluaciones durante el período de prueba y mecanismos de retroalimentación constante que permiten identificar y potenciar las competencias del personal recién incorporado. No obstante, el 16,7% de los servidores poseen un calificativo deficiente debido a que la incorporación de nuevos servidores se realiza de manera reactiva, sin una programación ni cronogramas definidos, lo que genera retrasos en la cobertura de plazas y afecta la continuidad del servicio judicial. Esta

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

situación repercute negativamente en su adaptación al entorno laboral y disminuye su rendimiento inicial.

A partir de los resultados, se evidencia que la gestión de la incorporación de los servidores Civiles de la Corte Superior, demuestra que los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba están estructurados y permiten orientar de manera efectiva a los nuevos trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades y cultura organizacional; identificando las fortalezas y áreas de mejora de los nuevos servidores, facilitando su adaptación progresiva y potenciando su desempeño desde las primeras etapas de incorporación.

Tabla 26

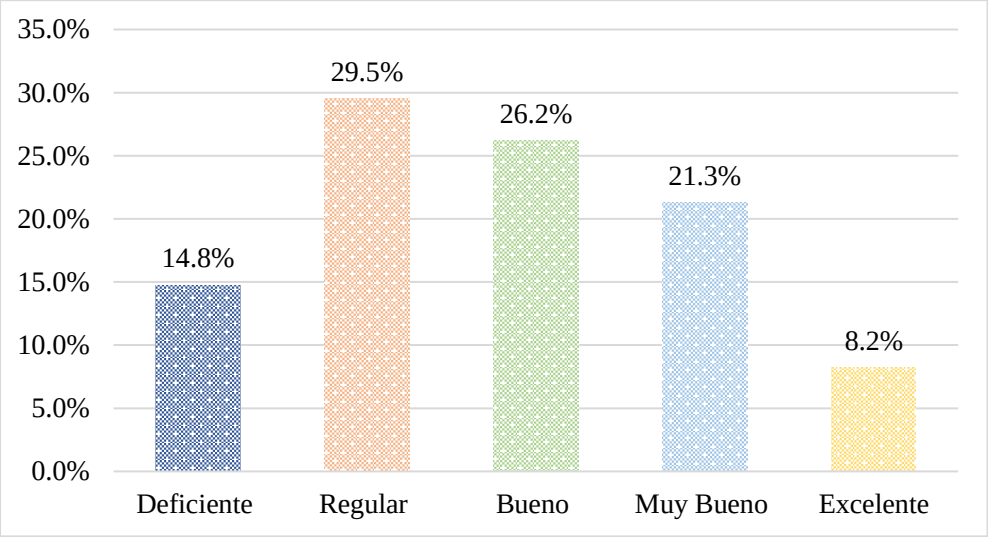
Rendimiento laboral en la Corte Superior de Justicia de Apurímac

V2: Rendimiento laboral		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	9	14.8%	14.8%	14.8%
	Regular	18	29.5%	29.5%	44.3%
	Bueno	16	26.2%	26.2%	70.5%
	Muy Bueno	13	21.3%	21.3%	91.8%
	Excelente	5	8.2%	8.2%	100.0%
	Total	61	100.0%	100.0%	

Nota. Se observa el rendimiento laboral de los servidores civiles en la Corte Superior de Justicia de Apurímac (2025).

Figura 32

Rendimiento laboral en la Corte Superior de Justicia de Apurímac



Nota. Muestra el rendimiento laboral de los servidores civiles en la Corte Superior de Justicia de Apurímac (2025).

La data evidencia que el 29.5% de los funcionarios (18 colaboradores) estiman un calificativo “Regular”, evidenciando un cumplimiento parcial del rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto, evidenciándose ciertas limitaciones en cuanto al trabajo eficiente, calidad de trabajo, liderazgo, etc.; incidiendo en la eficiencia de los equipos de trabajo y en el servicio brindado. Por otro lado, el 14.8% de los encuestados (09 funcionarios públicos) evidencian un rendimiento laboral “Deficiente”, indicando fallas recurrentes en la ejecución de tareas, escasa iniciativa, limitaciones en el dominio de funciones, así como una inadecuada adaptación al entorno institucional. Además, se evidencian deficiencias en la puntualidad, la organización del trabajo y la interacción con los demás miembros del equipo, lo cual repercute en la eficiencia del servicio judicial.

Sin embargo, el 26.2% (16 colaboradores) tienen una valoración “Buena”, del cual se extrapola que se cumplen adecuadamente con las funciones asignadas, mostrando responsabilidad, compromiso y priorización frente a sus labores encomendadas contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, el 21.3% de los funcionarios (13 servidores civiles) califican como “Muy bueno”, evidenciando un desempeño sólido y constante, caracterizado por el cumplimiento eficiente de las funciones, el dominio de los procedimientos y una actitud proactiva frente a las tareas asignadas; demostrando compromiso institucional y manteniendo relaciones laborales cordiales. Así mismo, el 8.2% (05 encuestados) consideran un rendimiento laboral “Excelente”, demostrando que el trabajador un conocimiento técnico, iniciativa de liderazgo y capacidad para resolver problemas, además fomenta un ambiente laboral positivo, y potencia la imagen y eficiencia de la institución.

Análisis interpretativo

Los resultados evidencian que un 55.7% (Bueno, muy bueno y excelente) de los colaboradores alcanzan niveles óptimos en cuanto a la calidad de trabajo, liderazgo, compromiso y justicia organizacionales; logrando un dominio de sus funciones y demostrando iniciativa, adaptabilidad y habilidades interpersonales,

contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, un 14.8 % (Deficiente), reflejando un rendimiento laboral deficiente en las funciones asignadas, falta de proactividad, dificultad para adaptarse a las normas y procedimientos, por lo que es necesario reforzar sus habilidades y motivación para alcanzar un mejor desempeño.

La información recabada del rendimiento en la tarea y en el contexto refleja que el colaborado supera las expectativas en la ejecución de sus funciones, demostrando calidad de trabajo, claridad de rol, liderazgo y compromiso organizacional. Muestra una notable capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno laboral, resolver problemas de manera oportuna y aportar mejoras a los procesos. Este nivel de desempeño contribuye de forma significativa al cumplimiento y superación de los objetivos institucionales, acercándose a un estándar de excelencia.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general (nula y alterna)

(Hipótesis Nula) H_0: No existe influencia significativa de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

(Hipótesis Alterna) H_1: Existe una influencia significativa de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

5.2.2 Tabla estadística

Tabla 27

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin - Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,963[a]	0.928	0.927	0.30255	0.928	761.216	1	59	0.000	1.832

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de las variables de gestión de incorporación y el rendimiento laboral (2025).

Los resultados del análisis de regresión indican una correlación fuerte y positiva (R = 0.963) entre la Gestión de la Incorporación (V1) y el Rendimiento Laboral (V2). A su vez, la Gestión de la Incorporación explica un 92.8% (R cuadrado = 0.928) de la variabilidad en el Rendimiento Laboral, lo que la establece como un predictor muy potente y dominante. La significancia estadística del modelo (Sig. Cambio en F = 0.000) confirma que que el modelo de regresión es estadísticamente significativo. Es decir, la Gestión de la Incorporación (V1) es un predictor significativo del Rendimiento Laboral (V2). En contraste, el modelo es robusto y ofrece predicciones precisas (Error estándar de la estimación = 0.30255).

En este sentido, el alto valor de R^2 obtenido es consistente con la evidencia empírica que demuestra que una gestión integral de incorporación que abarca acogida, inducción, capacitación inicial, socialización organizacional y acompañamiento durante los primeros meses impacta de manera determinante y directa en la capacidad del colaborador para adaptarse rápidamente, comprender sus funciones, alinearse con los objetivos institucionales y, consecuentemente, desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

Tabla 28

Análisis de la variancia ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	69.681	1	69.681	761.216	,000b
Residuo	5.401	59	0.092		
Total	**75.082**	**60**			

Nota. Muestra los resultados de ambas variables. Fuente: Data (2025).

El análisis de varianza demuestra un estadístico F de 761.216 y un p-valor (Sig.) de 0.000 (menor que 0.05) lo que confirma la significancia estadística del modelo de regresión. Esto significa que la variable independiente, tiene un efecto altamente significativo en la variable dependiente, respaldando firmemente la hipótesis principal de la tesis.

Tabla 29

Coeficientes de ambas variables

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
(Constante)	-0.318	0.137		-2.318	0.024					
V1	1.075	0.039	0.963	27.590	0.000	0.963	0.963	0.963	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de ambas variables (2025).

Es así como, para la variable de la incorporación, los coeficientes de regresión revelan que el coeficiente no estandarizado (B = 1.075), por cada unidad de mejora en la Gestión de la Incorporación, el Rendimiento Laboral (V2-constante) aumenta en 1.075 unidades. Tal cual se estima en la siguiente ecuación de la regresión lineal

Rendimiento laboral = -0.318 +1.075 (Gestión de la incorporación)

Decisión:

Los datos estadísticos obtenidos de la regresión lineal proporcionan una evidencia sólida para rechazar la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). En consecuencia, existe una influencia significativa y positiva de la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes.

Este hallazgo confirma la hipótesis de investigación, estableciendo una gestión de la incorporación como un factor predictor relevante en el rendimiento laboral, tiene como efecto un fuerte positivo el coeficiente estandarizado Beta =0.963, lo que significa que la calidad de la gestión de la incorporación es un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

5.2.3 Hipótesis especifica 1

5.2.3.1 Hipótesis estadística (nula y alterna)

(Hipotesis Nula) Ho: No existe influencia significativa de la selección de personal en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

(Hipotesis Alterna) H_1: Existe influencia Significativa de la selección de personal en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

5.2.4 Tabla estadística

Tabla 30

Resumen del modelo de regresión

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
,844[a]	0.713	0.708	0.60431	0.713	146.600	1	59	0.000	1.476

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 1 y variable 2 (2025).

Los resultados del análisis de regresión indican una fuerte relación lineal positiva (R=0.844) entre la Selección de personal (D1) y el Rendimiento Laboral (V2). La selección de personal explica el 71.3% de la varianza en el rendimiento laboral (R cuadrado = 0.713), un valor alto y significativo, confirmado por el R cuadrado ajustado (0.708). La precisión de las predicciones es razonable (Error estándar de la estimación = 0.60431). Los estadísticos de cambio reafirman la contribución significativa del predictor y el estadístico Durbin-Watson (1.476) indica la ausencia de problemas graves de autocorrelación en los residuos.

En este contexto, el alto valor de R^2 obtenido es consistente con la evidencia empírica que demuestra que un proceso riguroso de selección de personal que incluye la adecuada identificación de perfiles, evaluación de competencias técnicas y blandas, aplicación de instrumentos de medición válidos y confiables, y la toma de decisiones basada en criterios objetivos impacta de manera determinante en la capacidad del colaborador para cumplir eficientemente con las

exigencias del puesto, adaptarse rápidamente a las responsabilidades asignadas y, consecuentemente, alcanzar niveles óptimos de rendimiento laboral que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 31

Análisis de la varianza ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	53.536	1	53.536	146.600	,000[b]
	Residuo	21.546	59	0.365		
	Total	75.082	60			

Nota. Presenta los resultados correspondientes a la dimensión 1 y la variable 2 (2025).

La tabla ANOVA demuestra que el modelo de regresión es estadísticamente significativo (F = 146.600, Sig. = 0.000). Esto significa que la selección de personal (D1) tiene una capacidad predictiva significativa sobre el rendimiento laboral (V2) de los servidores civiles.

Tabla 32

Coeficientes de modelo

Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
B	Desv. Error	Beta				Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
(Constante)	-0.415	0.317		-1.309	0.196						
D1	1.256	0.104	0.844	12.108	0.000	0.844	0.844	0.844	1.000	1.000	

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 1 y variable 2 (2025).

La tabla de Coeficientes detalla la relación específica entre las variables. El coeficiente no estandarizado B para "selección de personal" (D1) es 1.256, indicando que un aumento de una unidad en la selección de personal predice un aumento de 1.256 unidades en el rendimiento laboral. Este predictor es estadísticamente muy significativo (Sig. = 0.000, t = 12.108), lo que confirma la influencia de la selección de personal en el rendimiento. La correlación Beta estandarizada (0.844) refuerza la fuerte magnitud de este efecto. Las estadísticas de colinealidad confirman la ausencia de multicolinealidad al tratarse de un único

predictor. Es así como se tiene la siguiente ecuación de regresión lineal entre la selección del personal y el rendimiento laboral:

Rendimiento laboral = -0.415 +1.256 (Selección de personal)

Decisión:

Los resultados estadísticos proporcionan una fuerte evidencia para apoyar la hipótesis alternativa (H1). Existe una influencia positiva y altamente significativa de la selección de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior. La selección de personal es un predictor robusto, explicando el 71.3% de la variabilidad en el rendimiento laboral, lo que sugiere que las estrategias de mejora en la selección de personal son cruciales para potenciar el rendimiento de los servidores civiles.

5.2.5 Hipótesis especifica 2

(Hipotesis Nula) H_0: La vinculación de personal no tiene una influencia significativa en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.
(Hipotesis Alterna) H_1: La vinculación de personal tiene una influencia significativa en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

5.2.6 Tabla estadística

Tabla 33
Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,766[a]	0.587	0.580	0.72533	0.587	83.712	1	59	0.000	1.379

Nota. presenta los resultados obtenidos mediante la regresión lineal para la dimensión 2 y la variable 2 (2025).

El modelo muestra una fuerte relación lineal positiva (R = 0.766) entre la vinculación de personal y el rendimiento laboral. La vinculación de personal explica un 58.7% considerable de la varianza en el rendimiento laboral (R

cuadrado = 0.587), confirmando su rol como predictor significativo (validado por el R cuadrado ajustado de 0.580). La precisión de las predicciones es buena (Error estándar de la estimación = 0.72533), y el estadístico Durbin-Watson (1.379) sugiere la ausencia de problemas serios de autocorrelación en los residuos. Los estadísticos de cambio reafirman que la vinculación de personal contribuye significativamente al modelo.

En este contexto, el valor de R^2 obtenido es consistente con la evidencia empírica que demuestra que un proceso efectivo de vinculación del personal, que contempla la formalización contractual adecuada, la comunicación clara de expectativas y responsabilidades, el establecimiento de relaciones interpersonales positivas con el equipo de trabajo, y la integración progresiva a la cultura organizacional, impacta significativamente en la capacidad del colaborador para comprometerse con la institución, sentirse parte integral del equipo y, consecuentemente, desempeñarse de manera eficiente y productiva en sus funciones asignadas, contribuyendo así al logro de las metas organizacionales.

Tabla 34

Análisis de varianza ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	44.041	1	44.041	83.712	,000[b]
	Residuo	31.040	59	0.526		
	Total	75.082	60			

Nota. muestra los resultados de la dimensión 2 y variable 2 (2025).

La tabla ANOVA indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo (F = 83.712, Sig. = 0.000). Esto demuestra que la "vinculación de personal" (D2) predice de manera significativa el "rendimiento laboral" (V2) de los servidores.

Tabla 35

Coeficientes del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	0.712	0.299		2.381	0.021					
	D2	0.857	0.094	0.766	9.149	0.000	0.766	0.766	0.766	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 2 y variable 2 (2025).

La tabla de Coeficientes detalla la influencia de la "vinculación de personal" (D2) en el "rendimiento laboral" (V2). Por cada unidad de aumento en la vinculación de personal, el rendimiento laboral se predice que aumenta en 0.857 unidades (Coeficiente B). Este efecto es altamente significativo (Sig. = 0.000, t = 9.149), y su fuerza es considerable (Beta estandarizado = 0.766). Las estadísticas de correlación y colinealidad (Tolerancia y VIF = 1.000) confirman la ausencia de multicolinealidad y la relación directa del predictor con la variable dependiente. Ante lo expuesto, tenemos la siguiente ecuación:

Rendimiento laboral = 0.712 + 0.857 (Vinculación de personal)

Decisión:

Los resultados estadísticos proporcionan una fuerte evidencia para apoyar la hipótesis alternativa (H_1). Existe una influencia positiva y altamente significativa de la vinculación de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes, para el periodo 2025. La "vinculación de personal" es un predictor robusto, explicando el 58.7% de la variabilidad en el "rendimiento laboral", lo que sugiere que las estrategias para mejorar la vinculación de personal son cruciales para potenciar el rendimiento de los servidores civiles.

5.2.7 Hipótesis especifica 3

(Hipotesis Nula) H_0: La inducción de personal no favorece significativamente en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

(Hipotesis Alterna) H_1: La inducción de personal favorece significativamente en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

5.2.8 Tabla estadística

Tabla 36

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,912[a]	0.831	0.828	0.46364	0.831	290.276	1	59	0.000	1.784

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 3 y variable 2. (2025).

El modelo muestra una relación lineal positiva extremadamente fuerte (R = 0.912) entre la inducción de personal y el rendimiento laboral. La inducción de personal explica un 83.1% (R cuadrado = 0.831) de la varianza en el rendimiento laboral, siendo un predictor excepcionalmente potente y significativo (confirmado por el R cuadrado ajustado de 0.828). Las predicciones del modelo son muy precisas (Error estándar de la estimación = 0.46364). Los estadísticos de cambio reafirman la contribución significativa del predictor y el estadístico Durbin-Watson (1.784) indica la ausencia de autocorrelación grave en los residuos.

En este contexto, el alto valor de R^2 obtenido es consistente con la evidencia empírica que demuestra que un proceso integral y sistemático de inducción, que contempla la presentación detallada de la organización, su misión y visión, la capacitación específica en funciones y procedimientos, la socialización con el equipo de trabajo, el conocimiento de políticas y normativas institucionales, y el acompañamiento continuo durante los primeros meses, impacta de manera determinante y directa en la capacidad del colaborador para comprender sus responsabilidades, adaptarse rápidamente al entorno laboral, desarrollar las competencias necesarias y, consecuentemente, alcanzar niveles óptimos de

rendimiento laboral que contribuyan efectivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 37

Análisis de la varianza ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	62.399	1	62.399	290.276	,000[b]
	Residuo	12.683	59	0.215		
	Total	75.082	60			

Nota. Presenta los resultados correspondientes a la dimensión 3 y la variable 2 (2025).

La tabla ANOVA demuestra que el modelo de regresión es altamente significativo (F = 290.276, Sig. = 0.000). Esto confirma que la "inducción de personal" (D3) predice de manera significativa el "rendimiento laboral" (V2).

Tabla 38

Coeficientes del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	0.049	0.200		0.243	0.809					
	D3	1.244	0.073	0.912	17.037	0.000	0.912	0.912	0.912	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 3 y variable 2.(2025).

La tabla de Coeficientes detalla la influencia de la "inducción de personal" (D3) en el "rendimiento laboral" (V2). Por cada unidad de aumento en la inducción de personal, el rendimiento laboral se predice que aumentará en 1.244 unidades (Coeficiente B), lo que indica un efecto positivo y fuerte. Este predictor es altamente significativo (Sig. = 0.000, t = 17.037), confirmando una influencia sustancial. El Beta estandarizado (0.912) refuerza esta fuerte relación. Las estadísticas de colinealidad (Tolerancia y VIF de 1.000) confirman la ausencia de multicolinealidad. Ante lo expuesto, tenemos la siguiente ecuación:

Rendimiento laboral = 0.049 + 1.244 (inducción de personal)

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Decisión:

El análisis estadístico proporciona una evidencia abrumadora para apoyar la hipótesis alternativa (H_1). Existe una influencia positiva y altamente significativa de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes para el periodo 2025. El modelo indica que la "inducción de personal" explica un excepcional 83.1% de la variabilidad en el "rendimiento laboral", lo que sugiere que los programas de inducción robustos son un factor crítico para mejorar el rendimiento laboral de los servidores civiles.

5.2.9 Hipótesis especifica 4

(Hipótesis Nula) H_0: El periodo de prueba no repercute significativamente en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.
(Hipótesis Alterna) H_1: El periodo de prueba repercute significativamente en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior.

Tabla 39
Resumen de modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,926[a]	0.857	0.855	0.42630	0.857	354.139	1	59	0.000	1.442

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 4 y variable 2 (2025).

El modelo establece una relación lineal positiva extremadamente fuerte (R = 0.926) entre el periodo de prueba y el rendimiento laboral. El periodo de prueba explica un 85.7% (R cuadrado = 0.857) de la varianza en el rendimiento laboral, lo que lo convierte en un predictor excepcionalmente potente y significativo (confirmado por el R cuadrado ajustado de 0.855). Las predicciones del modelo son muy precisas (Error estándar de la estimación = 0.42630). Los estadísticos de cambio validan la contribución significativa del predictor, y el estadístico Durbin-

Watson (1.442) indica la ausencia de problemas graves de auto correlación en los residuos.

En este contexto, el alto valor de R^2 obtenido es consistente con la evidencia empírica que demuestra que el periodo de prueba, como etapa estructurada de evaluación continua, retroalimentación constante, acompañamiento supervisado, ajuste de expectativas, validación de competencias y consolidación del compromiso organizacional, constituye un predictor excepcionalmente potente del rendimiento laboral futuro, dado que permite identificar oportunamente las fortalezas y áreas de mejora del colaborador, facilita su adaptación progresiva a las exigencias del puesto, valida la pertinencia de la decisión de contratación y, consecuentemente, determina de manera significativa su capacidad para alcanzar niveles óptimos y sostenidos de desempeño que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos institucionales a largo plazo.

Tabla 40

Análisis de varianza ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	64.360	1	64.360	354.139	,000[b]
	Residuo	10.722	59	0.182		
	Total	75.082	60			

Nota. Presenta los resultados correspondientes a la dimensión 4 y la variable 2. (2025).

La tabla ANOVA indica que el modelo de regresión es altamente significativo (F = 354.139, Sig. = 0.000). Esto demuestra que el "periodo de prueba" (D4) predice de manera significativa el "rendimiento laboral" (V2).

Tabla 41

Coeficientes del modelo

Modelo		**Coeficientes no estandarizados**		**Coeficientes estandarizados**	**t**	**Sig.**	**Correlaciones**			**Estadísticas de colinealidad**	
		B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	-0.407	0.205		-1.984	0.052					
	D4	1.350	0.072	0.926	18.81	0.000	0.926	0.926	0.926	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 4 y variable 2 (2025).

La tabla de Coeficientes detalla la influencia del "periodo de prueba" (D4) en el "rendimiento laboral" (V2). Por cada unidad de aumento en el periodo de prueba, el rendimiento laboral se predice que aumentará en 1.350 unidades (Coeficiente B), lo que denota un efecto positivo y muy sustancial. Este predictor es altamente significativo (Sig. = 0.000, t = 18.819), con una fuerza de efecto muy fuerte (Beta estandarizado = 0.926). Las estadísticas de colinealidad (Tolerancia y VIF de 1.000) confirman la ausencia de multicolinealidad. Ante lo expuesto, tenemos la siguiente ecuación:

Rendimiento laboral = - 0.407 + 1.350 (periodo de prueba)

Decisión:

Los resultados estadísticos proporcionan una evidencia abrumadora para apoyar la hipótesis alternativa (H_1). El periodo de prueba repercute de manera significativa y muy fuerte en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes para el periodo 2025. El modelo indica que el "periodo de prueba" explica un extraordinario 85.7% de la variabilidad en el "rendimiento laboral", lo que subraya su rol crítico y su impacto sustancial en la productividad y eficiencia de los servidores.

5.3 Discusión

En este capítulo se realiza un análisis crítico e interpretativo de los resultados obtenidos, mediante el contraste entre los datos empíricos recolectados y los referentes teóricos revisados, en función de los objetivos e hipótesis planteados. La discusión se fundamenta en una triangulación metodológica que articula hallazgos cuantitativos, percepciones cualitativas y fuentes bibliográficas, lo que permite alcanzar una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten afirmar que la gestión de la incorporación influye de manera significativa muy alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes, durante el periodo 2025 ($R=0.963$; $p=0.000<0.05$); lo cual refleja una relación fuerte entre ambas variables, lo que valida la hipótesis general formulada. Así mismo, estos resultados son respaldados por los servidores civiles, quienes perciben que la gestión de la incorporación es buena con un 57.4%, así como, un rendimiento laboral que fue calificado con un 59.0%; del cual se extrapola que el proceso de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba representa un predictor importante en el rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto. La cual difiere por lo planteado por Benjumea López (2019), quien advierte, que la falta de formalización y estructura en los procesos de incorporación afecta la eficacia organizacional, ya que impide una adecuada respuesta del rendimiento ante los desafíos del entorno laboral. Sin embargo, en la Corte Superior de Justicia se ha avanzado hacia una mayor institucionalización del proceso de incorporación, esta se refleja en un rendimiento laboral sobresaliente por parte de los servidores.

Desde la perspectiva teórica se aproxima con los planteamientos de Chiavenato (2009), quien subraya que incorporar personal no solo implica cubrir vacantes, sino incorporar talento que fortalezca las competencias organizacionales y responda eficazmente a los desafíos de un entorno cambiante. Asimismo, Bauer (2010) respalda esta perspectiva al señalar que una incorporación bien gestionada permite a los nuevos colaboradores adaptarse de manera más rápida y efectiva, alcanzando niveles óptimos de desempeño en menos tiempo. En este contexto teórico, los resultados obtenidos validan empíricamente estos postulados, demostrando que cuando existe una gestión integral, sistemática y estratégica de la incorporación del personal que contempla procesos rigurosos de selección basados en competencias, mecanismos formales de vinculación contractual,

programas estructurados de inducción organizacional y funcional, y sistemas de evaluación y acompañamiento durante el periodo de prueba se genera un impacto directo, significativo y medible en el rendimiento laboral de los servidores civiles, quienes logran adaptarse efectivamente a sus roles, desarrollar sus competencias, comprometerse con los valores institucionales y desempeñarse de manera óptima en la prestación del servicio de administración de justicia.

El objetivo específico 1, permite afirmar que la selección de personal influye de manera positiva alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, ($R = 0.844$; $p=0.000<0.05$). Esta relación evidencia que la preparación de bases, convocatoria, evaluación y selección actúan como factores causales que inciden directamente en el rendimiento de los trabajadores. Estos resultados coinciden con la percepción del 52.5% de los colaboradores, quienes afirman que la evaluación y elección de candidatos se realiza de manera objetiva y transparente, lo que garantiza que la incorporación de los servidores responda adecuadamente al perfil del puesto ofertado. La relación identificada se asemeja a lo planteado por Delgado y Achulli (2017), quienes sostienen que una adecuada elección de candidatos mediante criterios objetivos, pruebas técnicas y entrevistas estructuradas tiene un efecto directo y positivo sobre el rendimiento laboral. Lo expuesto se alinea teóricamente en parte con Bravo y Delgado (2022), quienes analizan que la selección de personal está orientada a captar talento calificado de profesionales con el perfil requerido fortaleciendo los procesos internos, y mejorando la calidad del servicio brindado a los ciudadanos.

En ese marco, los resultados obtenidos en la Corte Superior de Justicia de Apurímac validan empíricamente que un proceso estructurado, objetivo y transparente de selección de personal que contempla la preparación rigurosa de bases técnicas, convocatorias amplias y difundidas, evaluaciones técnicas y psicológicas estandarizadas, y procedimientos de selección basados en méritos y competencias constituye un predictor altamente significativo del rendimiento laboral, garantizando que los servidores civiles incorporados cuenten con las capacidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse eficientemente en sus funciones y contribuir efectivamente a la misión institucional de administración de justicia con calidad, transparencia y oportunidad.

En relación con el objetivo específico 2, evaluar la influencia de la vinculación de personal en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, los resultados muestran una influencia positiva alta (R=0.766; p=0.000<0.05), estos resultados son reforzados por el 57.5% mayoría de los encuestados, quienes califican a la suscripción y modalidad de contrato con una valoración positiva, enfatizando que esta etapa se realiza dentro del marco legal y administrativo, y garantiza el inicio de labores, respaldando la seguridad jurídica, permanencia en el puesto y desarrollo profesional, lo cual refleja una postura similar a la de Benjumea López (2019) quien advierte que la falta de formalización en la vinculación de personal debilita la capacidad de respuesta organizacional ante situaciones imprevistas, afectando los resultados institucionales. Lo planteado teóricamente concuerda con Ortega (2024) quien enfatiza la necesidad de articular los procesos de recursos humanos, como la contratación y la inducción, con los objetivos estratégicos de la entidad, a través de una planificación basada en el desempeño, el desarrollo profesional y la continuidad institucional.

En tal sentido, un proceso formal, transparente, equitativo y legalmente sustentado de vinculación de personal que contempla la suscripción de contratos claros y específicos según el régimen laboral correspondiente, la comunicación explícita y comprensible de las modalidades contractuales aplicables, el estricto respeto al marco normativo del servicio civil y la legislación laboral vigente, y la garantía institucional de estabilidad laboral, desarrollo profesional continuo y oportunidades de crecimiento constituye un predictor altamente significativo del rendimiento laboral de los servidores civiles, generando en ellos sentimientos de seguridad jurídica y laboral, pertenencia e identidad organizacional, compromiso genuino con la función pública y la misión institucional, y motivación intrínseca y extrínseca para desempeñarse eficiente y eficazmente en sus labores cotidianas, contribuyendo así de manera sostenida al cumplimiento de la misión institucional de administrar justicia con calidad, transparencia, celeridad, oportunidad y pleno respeto a los derechos fundamentales de los justiciables y usuarios del sistema de administración de justicia.

Respecto al objetivo específico 3, describir la influencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior, los resultados obtenidos muestran una influencia positiva muy alta (R=0.912: p=0.000<0.05), lo que evidencia un vínculo sólido entre la inducción y el rendimiento laboral, respaldando así la hipótesis

especifica planteada. Ello se justifica en los resultados obtenidos, donde el 53.5% de los servidores civiles afirma que el proceso de inducción se realiza de manera adecuada, lo cual refuerza la importancia de los procesos de planificación, ejecución y evaluación; situación que facilita la adaptación del servidor a la organización, brindando información sobre la estructura, normas, funciones, cultura organizacional, garantizando una incorporación integral y sostenible. Esta afirmación es respaldada por Godinho et al. (2023) quienes afirman que la socialización organizacional permite al empleado conocer la cultura, normas y dinámicas del entorno laboral de manera natural, promoviendo la adaptación y el fortalecimiento de vínculos interpersonales. De forma complementaria guarda cierta relación con el planteamiento teórico de Ramírez et al. (2022) quienes sostienen que ofrecer formación continua, oportunidades de aprendizaje y participación en proyectos desafiantes prepara a los colaboradores para asumir futuras responsabilidades, fortaleciendo sus competencias y rendimiento general.

En esta linea, un proceso integral, sistemático, estructurado y bien ejecutado de inducción de personal que contempla la planificación detallada de contenidos y actividades, la ejecución coordinada entre el área de recursos humanos y las unidades receptoras, la evaluación continua del proceso y sus resultados, la transmisión efectiva de información institucional relevante, la capacitación técnica específica en funciones y procedimientos, la socialización cultural y de valores, y el acompañamiento permanente durante el periodo de adaptación constituye un predictor excepcionalmente potente y significativo del rendimiento laboral de los servidores civiles, facilitando su comprensión profunda del contexto institucional, acelerando su curva de aprendizaje operativo, reduciendo errores y tiempos de adaptación, generando sentimientos de acogida y pertenencia organizacional, fortaleciendo su compromiso con la misión institucional de administración de justicia, y permitiéndoles desempeñarse de manera eficiente, efectiva y competente en sus funciones asignadas, contribuyendo así de manera sostenida y significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y a la prestación de servicios jurisdiccionales de calidad, oportunidad, transparencia y respeto a los derechos fundamentales de los justiciables y usuarios del sistema de administración de justicia en la región de Apurímac.

En relación al 4 objetivo específico, identificar cómo el período de prueba repercute en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior, los datos analizados

muestran una influencia positiva muy alta (R=0926; p=0.000<0.05), estos hallazgos confirman que el periodo de prueba desempeña un papel decisivo en el rendimiento laboral; estas evidencias se respaldan por los resultados estadísticos del 54.2% de los encuestados extrapola que las habilidades técnicas, competencia, experiencia, retroalimentación y adaptación facilita el cambio progresivo al entorno de la institución, promoviendo la alineación con los objetivos organizacionales y reforzando el compromiso del nuevo colaborador. Estos resultados se alinean con lo señalado por Ortega (2024), quien afirma que todas las funciones asociadas al personal deben estar articuladas con los objetivos estratégicos institucionales, asegurando que las decisiones en materia de gestión humana respalden el cumplimiento eficaz de la misión organizacional. Este argumento se refuerza conceptualmente con lo señalado por Koopmans et al. (2011), quienes definen la productividad como la capacidad con la que un trabajador ejecuta sus funciones esenciales con eficacia técnica y funcional. De esta forma, el período de prueba se convierte en un espacio clave para evaluar no solo conocimientos, sino también habilidades blandas, actitudes y el grado de compromiso organizacional.

En este marco, el periodo de prueba estructurado, sistemático y bien gestionado que contempla la evaluación continua y objetiva de habilidades técnicas y competencias específicas del puesto, la verificación práctica de la experiencia previa y su aplicabilidad al contexto institucional, la provisión regular de retroalimentación constructiva y oportuna que facilite el aprendizaje y la mejora continua, el monitoreo cercano del proceso de adaptación psicológica y social al entorno organizacional, el acompañamiento supervisado por parte de jefes inmediatos y mentores experimentados, y la evaluación integral del compromiso, las actitudes y los valores demostrados constituye un predictor excepcionalmente potente, determinante y significativo del rendimiento laboral futuro de los servidores civiles, permitiendo identificar tempranamente a los colaboradores con mayor potencial de contribución institucional, facilitando la consolidación del compromiso organizacional y la identidad profesional, asegurando que solo aquellos servidores que demuestren las competencias, actitudes y valores requeridos sean incorporados definitivamente a la planilla permanente, y garantizando así que la Corte Superior de Justicia de Apurímac cuente con un equipo de servidores civiles altamente calificados, comprometidos, motivados y productivos que contribuyan efectiva y sostenidamente al cumplimiento de la misión institucional de administrar justicia con

calidad, celeridad, transparencia, imparcialidad y pleno respeto a los derechos fundamentales de los justiciables y usuarios del sistema de administración de justicia en la región de Apurímac.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4 Conclusiones

Primera. Los resultados obtenidos en la presente investigación determinaron que la gestión de la incorporación influye de manera significativamente muy alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sus sedes, durante el periodo 2025, lo que valida la hipótesis general formulada (R=0.963; p = 0.000 < 0.05). Este fuerte efecto evidencia que un adecuado proceso de incorporación comprendido por las etapas de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba actúa como un predictor determinante del rendimiento tanto en la tarea como en el contexto laboral.

Segunda. Se confirma, con base en los resultados, que la selección de personal influye de manera positiva y alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, lo cual se evidencia estadísticamente a través de un coeficiente de correlación de (R = 0.844; p = 0.000 < 0.05). Esta relación confirma que las etapas que componen el proceso de selección, preparación de bases, convocatoria, evaluación y elección de candidatos; actúan como factores causales que inciden directamente en el rendimiento de los trabajadores, tanto en sus tareas como en su adaptación al entorno organizacional.

Tercera. En relación con el objetivo específico 2, se concluye que la vinculación de personal influye de manera positiva alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, lo cual se sustenta en un coeficiente de correlación de (R = 0.766; p = 0.000 < 0.05). Esta relación evidencia que la suscripción y modalidad de contrato, realizadas dentro del marco legal y administrativo, actúan como factores causales que favorecen la estabilidad, la seguridad jurídica y el desarrollo profesional del personal, elementos que impactan directamente en su rendimiento.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Cuarta. En relación con el objetivo específico 3, se concluye que la inducción de personal influye de manera positiva y muy alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, como lo demuestra el coeficiente de correlación ($R = 0.912$; $p = 0.000 < 0.05$). Este resultado evidencia un vínculo significativo entre el proceso de inducción y el desempeño laboral, validando empíricamente la hipótesis específica planteada; confirmando así, que una inducción bien estructurada con la cultura institucional constituye un factor clave en el mejoramiento del rendimiento laboral, convirtiéndose en un recurso estratégico para el desarrollo profesional.

Quinta. En relación con el cuarto objetivo específico, identificar cómo el período de prueba repercute en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac, los resultados obtenidos permiten afirmar que existe una influencia positiva y muy alta ($R = 0.926$; $p = 0.000 < 0.05$). Este coeficiente evidencia que el período de prueba constituye un factor significativo que impacta directamente en el desempeño de los colaboradores cumpliendo un rol determinante en la evaluación, retroalimentación y adaptación.

5.5 Recomendaciones

Primera Se recomienda a la comunidad científica desarrollar investigaciones longitudinales que analicen por que la vinculación de personal presenta un menor impacto ($R^2 = 0.587$) que la selección ($R^2 = 0.713$), inducción ($R^2 = 0.813$)y periodo de prueba ($R^2 = 0.857$) en el rendimiento laboral, futuras investigaciones deberían incorporara diseños experimentales que establezca los mecanismos causales que explican esta diferenciación, permitiendo identificar las variable mediadoras que potencian la efectividad de cada proceso de la gestión de la incorporación en las entidades públicas.

Segunda. Se sugiere a los investigadores desarrollar instrumentos híbridos que combinen la selección de personal con indicadores objetivo del rendimiento institucional. La relación encontrada basada únicamente en percepciones requiere validaciones con métricas tangibles como los niveles de productividad, los índices de rotación y permanencia del personal, la eficiencia en la gestión de recursos, así como la satisfacción de los usuarios del servicio; para fortalecer la validez externa de los hallazgos.

Tercera. Se recomienda a la comunidad científica profundizar en el estudio de la vinculación de personal como un fenómeno multidimensional que trasciende lo administrativo y se inserta en las dinámicas organizacionales, sociales y culturales. Asimismo, se sugiere explorar enfoques comparativos entre sectores públicos y privados, así como en organizaciones de distinto tamaño y nivel de complejidad, a fin de generar evidencia empírica que permita comprender mejor las condiciones bajo las cuales la vinculación de personal se convierte en un factor decisivo para la efectividad institucional.

Cuarta. Se exhorta continuar investigando la inducción de personal como un proceso clave para el rendimiento laboral, considerando su impacto en la adaptación, motivación y productividad de los trabajadores. Profundizar en este campo permitirá identificar prácticas más efectivas y generar evidencia útil para el diseño de políticas y modelos de gestión del talento humano aplicables en distintos contextos organizacionales.

Quinta. Se recomienda a los investigadores profundizar en el análisis del período de prueba como una etapa decisiva en la relación laboral y en el rendimiento de los

trabajadores. Resulta pertinente indagar cómo la duración, el acompañamiento, la retroalimentación y los criterios de evaluación aplicados durante el período de prueba influyen en la productividad, la permanencia y el compromiso organizacional.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M., & Gutierrez, M. (2000). Análisis y evaluación del proceso de vinculacion de personal en el almacen vivero S.A. de Santa Marta, D.T.C. e H [Universidad del Magdalena, Tesis de pregrado]. In *Programa de administracion de empresas*. https://core.ac.uk/download/pdf/198275724.pdf

Aguilera Pereira, M. (2021). Compromiso organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Tamburco, año 2019 [Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. In *Repositorio UNAMBA*. https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1037?show=full

Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. Pearson Education Limited.

Alaracon Quispe, R. (2018). Proceso de seleccion de personal en la Direccion Sub Direccion de Transporte y Comunicaciones Chanka Andahuaylas-Apurimac, 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Jose Maria Arguedas]. In *Repositorio UNAJMA*. https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/414

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. Ediciones Granica S.A.

Almeida, J., Bravo, J., & García, K. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, *1*(2), 20–37. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29

Alvarado, M., Carcamo, M., Sanchez, A., & Sabchez, O. (2022). Gestion participativa en los procesaos de incubacion de redes solidarias. *GEOGRAPHOS*, *13*(145), 93–112. https://doi.org/10.14198/GEOGRA2022.13.145

Arias, F. (2012). El Proyecto De Investigación: introducción a la metodología científica. In *El Proyecto De Investigación*. Editorial Episteme. https://doi.org/10.29327/527957

Armstrong, M. (2006). Performance Management: Key strategies and practical guidelins. In *Sustainability (Switzerland)*. Kogan Page.

Barrios Ipenza, E. (2015). *Comentarios a la ley del servicio civil y sus reglamentos*. Universidad Continental.

Bauer, T. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. In *SHRM Foundation*. http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *7*(1), 109–1021. https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417

Benjumea López, L. (2019). Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales S.A para el año 2019 [Tesis de Pregrado, Universidad del Valle-Sede Palmiares]. In *Repositorio Universidad del Valle*. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/fb11a3fe-1f54-4a54-9ee0-9d0721db184d/content

Bernal Torres, C. (2010). *Metodologia de la investigacion: Administracion, economia, humanidades y ciencias sociales* (Issue 1). Pearson Educacion.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.

Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, *9*(34), 41–56. https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324

Bustamante Flores, J. (2019). El valor de la gestión de personas en una empresa Subcontratista [Tesis de Posgrado, Universidad de Chile]. In *Repositorio Economia y Negocios*. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176147

Cabezas, C., & Brito, J. (2021). The management of human talent for an effective job performance. *Polo Del Conocimiento*, *63*(11), 742–761. https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296

Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*, *5*(2011), 83–91. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006

Cabrera, V., Capobianco, J., & Nuñez, M. del C. (2023). Incorporación de talento humano en emprendimientos de software [Tesis para obtenencion del titulo de Licenciado en Sistemas, Universidad ORT Uruguay]. In *Repositorio ORT Uruguay*. file:///C:/Users/nshua/Downloads/Innovación-en-los-métodos-de-contratación-pública-en-América-Latina-y-el-Caribe-Casos-de-estudio (1).pdf

Caedaba, R., Ovejero, M., & Soto, R. (2020). Perception of the classroom social climate by

nursing students in three Spanish Universities. *Enfermeria Universitaria*, *17*(1), 54–63.

Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodologia de la investigacion cientifica*. Editorial San Marcos.

Cavazos Arroyo, J., & Máynez Guaderrama, A. (2023). Modelo de desempeño en la tarea : estudio empírico con PLS-SEM y mapa de importancia- rendimiento. *Estudios Gerenciales*, *39*(168), 314–326. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.5818

Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: Una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, *36*(1), 6–14. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001

Chen, S. Y. (2020). *Elementos clave para un programa de incorporación de empleados exitoso* [Universidad de Pensilvania]. https://repository.upenn.edu/od_theses_msod%0APresentado

Chiavenato, I. (2006). *Introducción general a la teoría de la administración* (7th ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. In *Mc Graw Hill* (9 Edición). https://sites.google.com/site/acgmaddunefa/objetivod-de-la-administracion-de-recur

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Adminsitracion de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Crisanto Castañeda, A. (2013). *La Ley del Servicio Civil: problemas y soluciones*. https://carloshakansson.wordpress.com/2013/08/02/la-ley-del-servicio-civil-problemas-y-soluciones/

Cuba, E., & Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *8*(1), 342–357. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797

Cuba, N., Mohamed, H., & Pacheco, A. (2020). Responsabilidad social y rendiemiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Peru. *Revista Pedagógica de La Universidad de Cienfuegos*, *16*(72), 278–285. https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391%0Ahttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500

205%0Ahttp:

Del Villar, G., Moreno, F., Garcia, L., & Moreno, M. (2011). El conocimiento declarativo y procedimental en voleibol: ¿Esdeterminante la categoria de juego para su desarrollo? *European Journal of Human Movement*, *27*, 117–130.

Delgado, V., & Achulli, A. (2017). El proceso de selección y desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Abancay, 2016 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac]. In *Repositorio UNAMBA*. https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/658

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Perason Educación.

Diaz Barragan, M. (2020). Importancia de los procesos de induccion para fortalecer las competencias laborales del talento humano. [Tesisn de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. In *Repositorio Nueva Granada*. https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391%0Ahttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205%0Ahttp:

Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH "Normas Para La Gestión Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos En Las Entidades Públicas," El Peruano (2014). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1421157/Resolución de presidencia ejecutiva.pdf?v=1680313192

Escobedo, P., & Espinoza, N. (2024). Gestión de la incorporación y el desempeño laboral de servidores administrativos en una universidad pública. *SCIENDO*, *27*(3), 317–323.

Escuela Nacional de Administración Publica. (2021). El sistema de gestión de recursos humanos y la ley Servicio Civil. *MOOC*, 1–80.

Flores Carretero, E. (2023, July 15). *13 estrategias para mejorar el rendimiento laboral y tener una organización más rentable*. IEIE.

Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La integracion de los sistemas de gestion. Nesecidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, *78*(167), 44–49.

Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. UAI editorial.

Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en

trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, *16*(1), 10–26. https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/15714/15505

Galindo Camacho, M. (2000). *Teoria de la administración pública*. Editorial Porrúa.

Garcia Vargas, L. A. (2022). Gestión de procesos y rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Vera & Vera Asociados E.I.R.L., Ate 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. In *Repositorio academico UCV*. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92631

Gerónimo de la Cruz, J. (2024). El despido en el periodo de prueba y los derechos fundamentales del trabajador. *Revista de Derecho Procesal Del Trabajo*, *7*(9), 231–259. https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/rdpt/article/view/905/1286%0Ahttps://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/rdpt/article/view/905

Godinho, T., Reyes, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Manual de Onboarding : Una herramienta indispensable para los procesos de Onboarding. *Administrative Sciences*, 13–79.

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Pearson Educacion.

Gorriti Bontigui, M. (2007). La Evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *23*(3), 367–387. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007

Groce, I. (2024). *La gran diferencia entre rendimiento y desempeño laboral*. Buk.

Hernandez, H., Cardona, D., & Pineda, M. (2017). Proyeccion estratégica de la calidad como facilitadora para la innovacion en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Revista Lasallista de Investigacion*, *14*(1), 170–178. https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a15

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del pilar. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.

INCORE. (2025). *Apurímac se mantiene en el puesto 12 en competitividad regional por cuarto año consecutivo*. Informe IPE. https://incoreperu.pe/noticias/apurimac-se-mantiene-en-el-puesto-12-en-competitividad-regional-por-cuarto-ano-consecutivo

Jara Bautista, J. L. (2022). El periodo de prueba laboral en el Perú y la adecuada protección de derechos constitucionales. *Revista Científica.Tecno Humanismo*, *2*(6), 1–17. file:///C:/Users/nshua/Downloads/Incorporacion/Dialnet-ElPeriodoDePruebaLaboralEnElPeruYLaAdecuadaProtecc-8510625.pdf

Kadagand Venero, L. (2023). Gestión de recursos humanos e inserción laboral de personas con discapacidad en el Gobierno Regional de Apurímac 2023 [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. In *Revista UCV*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/124909/Kadagand_VL-SD.pdf?sequence=1

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *53*(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Larico, E., Machaca, D., Condori, L., & Apaza, K. (2021). Estres laboral rendimiento laboral de los trabajadores. *Ciencias Económicas y Empresariales*, *7*(4), 356–372.

Ley 30057, Ley Del Servicio Civil, Diario Oficial El Peruano 128 (2013). http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf%0Ahttps://diarioficial.elperuano.pe/pdf/0010/12-reglamento-del-texto-unico-ordenado-del-decreto-legisl

Licht Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *1*(74), 120–136. http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20628498008

Malo González, C. (2009). Psicología y organizacion. *Revista de La Universidad Del Azuay*, *48*(1), 234. /citations?view_op=view_citation&continue=/scholar?hl=es&start=20&as_sdt=0,5&scilib=1&scioq=analisis+conductual+%22analisis+conductual%22&citilm=1&citation_for_view=tR9TKE4AAAAJ:u_35RYKgDlwC&hl=es&oi=p

Martínez, M. (2003). La evolución del altruismo. *Revista Colombiana de Filosofía de La Ciencia*, *4*(9), 27–42.

Muñoz, C., & Sepúlveda, J. (2018). Las conductas contra producentes y su relación con el clima organizacional en trabajadores de retail de la comuna de Talcahuano. [Tesis de pregrado, Universidad de Las Americas]. In *Repositorio de la Universidda de Las Americas*. https://repositorio.udla.cl/xmlui/bitstream/handle/udla/508/a41534.pdf?sequence=2&isA

llowed=y#:~:text=El concepto de conductas contraproducentes,conductas impropias y%2Fo incorrectas.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la Investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. In *Ediciones De La U* (4 Edición). Ediciones de la U.

Neves, J., Cortés, J., & Miranda, G. (2013). Discusión entorno a la Ley del Servicio Civil. *Ius Et Veritas*, *23*(46), 430–440. http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11981

Omar, A., Vaamonde, J., & Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas*, *8*(2), 249–265. https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.04

Ones S, D., & Chockalingam, V. (2003). Personality and counterproductive work behaviors. In *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (pp. 211–249). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_300742

Ortega, K. (2024, December 4). *Modelos de gestión de recursos humanos*. Saint Leo University. https://worldcampus.saintleo.edu/blog/estudiar-gestion-de-recursos-humanos-estudiar-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos

Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(1), 992–1006. https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Paloma, A. (2024). *Rendimiento laboral: Qué es, cómo medirlo e impulsarlo*. Gaddex. https://www.gaddexapp.com/blog/rendimiento-laboral

Pérez Redondo, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos Revista De Ciencias Sociales*, *2*(1), 23–35. https://doi.org/10.17502/m.rcs.v2i1.35

Portela, H., Taborda, J., & Loaiza, Y. (2017). El curriculum en estudiantes y profesores de los programas de formación de educadores de la Universidad de Caldas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *13*(1), 17–46. https://www.redalyc.org/pdf/1341/134152136002.pdf

Quiñoy, L. (2022, October 26). *Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo*. APD. https://www.apd.es/ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-y-externo/

Ramirez, E., & Vasquez, M. (2019). La incorporacion de personas y su relacion en el desempeño laboral en la empresa Betoscar Servir E.I.R.L. Cajamarca, 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte]. In *Repositorio Universidad Privada del Norte*. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291

Ramírez, R., Monsalve, Lady, Bernardo, H., Antequera, R., & Lay, N. (2022). *Modelo de gestión estratégica a de talento humano desde un enfoque sustentable en las pyme de Colombia y Chile*. Editorial Corporacion CIMTED.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 265-SERVIR-PE, Pub. L. No. 265, Normas legales, Diario Oficial El Peruano 1 (2017). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346999/Resolución de Presidencia Ejecutiva.pdf

Resolución Directoral N° 006-2016-JUS/DGDOJ, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 52 (2016). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1526155/Guía Sistema Administrativo Gestión RR HH Sector Público.pdf?v=1609849050

Rivera Chú, M. (2016). La Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo De Opinion*, *0*(0), 23. https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf

Romero, G., Gonzales, C., Diaz, M., & Rueda, N. (2023). Revisión y perspectivas para la construcción de bases de datos robustas con datos faltantes: caso aplicado a información financiera. *Tecnura*, *27*(75), 14–37.

Saavedra, F., Saldaña, C., & Delgado, J. (2021). Proceso de incorporar de personal y desempeño laboral , registro nacional de identificación y estado civil tarapoto. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, *5*(4), 5594–5616.

Saiz Bringas, C. (2016). Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento [Tesis de Licenciatura, Universidad de Cantabria]. In *Repositorio Cantabria*. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1

Salas, J., Leyva, M., & Calenzani, A. (2014). Sistemas e informática modelo del proceso jerárquico analítico para optimizar la localización de una planta industrial. *Industrial Data*, *17*(2), 112–119. https://www.redalyc.org/pdf/816/81640856014.pdf

Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *27*(2), 75–91. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80052406391&partnerID=40&md5=9432ab10d6c01d5e948801d4665af77d

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Seleccion de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles Del Psicólogo*, *29*(1), 15–24. http://www.redalyc.org/html/778/77829103/%0Ahttps://perma.cc/2386-NYEB

Salinas, J. M., & Malpartida, J. (2020). Evolucion del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigacion Cinetifica y Tecnologica Alpha Centauri*, *1*(3), 25–43.

Sánchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H., & Ninalaya, M. (2023). La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). CIDE Editorial. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Scarabino, J., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital intelectual. *Invenio*, *10*(19), 59–71. http://www.redalyc.org/html/877/87701905/

Torre Sullca, V. (2021). Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de la Victoria, 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad de Sipán]. In *Repositorio Señor de Sipan*. https://orcid.org/0000-0001-9644-9010

Torrico Tumaev, A. (2009). Salarios de eficiencia y gestion de recursos humanos. *Perspectivas*, *1*(23), 73–100. https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159006.pdf

Urcia Avellaneda, L. S. (2020). Procrastinación y rendimiento laboral en colaboradores de una organización pública de Lambayeque, 2020 [Tesis de Pregrado, Universidad de Sipán]. In *Repositorio academico Señor de Sipan*. https://repositorio.uss.edu.pe

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación* (San Marcos (ed.)).

Van, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*

(2 Edición). Routledge.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *81*(5), 557–574. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXOS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Anexo 1. Matriz de consistencia

“Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025”.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General • ¿Como influye la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y Sedes, periodo 2025? **Problema específico** • ¿Qué efectos produce la elección en el rendimiento laboral de los servidores Civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y Sedes, periodo 2025? • ¿De qué manera influye la	**Objetivo general** • Establecer la gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. **Objetivo especifico** • Verificar la selección en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • Relacionar la vinculación en	**Hipótesis general** • La influencia entre la gestión de la incorporación es positivamente alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. **Hipótesis específica** • La verificación de la selección es alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • La relación de la vinculación es alta en el rendimiento laboral de los	**Gestión de la Incorporación** • Selección • Vinculación • Inducción • Periodo de prueba **Rendimiento laboral** • Rendimiento en la tarea • Rendimiento contextual • Comportamientos contraproducentes	**Gestión de la incorporación** Selección • Preparación de bases • Convocatoria • Evaluación • Elección Vinculación • Suscripción de contrato • Modalidad de contrato Inducción • Planificación • Ejecución • Evaluación Periodo de prueba • Habilidades técnicas • Competencias • Experiencia en el puesto • Retroalimentación • Adaptación **Rendimiento laboral** Rendimiento en la tarea • Calidad de trabajo • Planificación y organización • Priorización • Trabajo eficiente	**Enfoque** La ruta de investigación es considerado cuantitativo **Tipo Investigación** Investigación científica básica **Nivel Investigación** Descriptivo explicativo **Método** El método de deducción **Diseño** No experimental - Transversal **Población** Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes

vinculación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justica de Apurímac y sedes, periodo 2025? • ¿Cuál sería el efecto de la inducción en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025? • ¿En qué grado favorece el periodo de prueba en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y Sedes, periodo 2025?	el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • Explicar la inducción en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • Evaluar el periodo de prueba en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.	servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • La inducción es alta en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025. • El periodo de prueba es alto en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.		• Orientación hacia resultados Rendimiento contextual • Claridad de rol • Liderazgo • Compromiso organizacional • Justicia organizacional Comportamientos contraproducentes • Intencionalidad • Pertenencia a la organización • Contraria a los legítimos intereses de la organización	**Muestra** Está conformado por 61 servidores civiles y 61 jefes inmediatos. **Técnica** Encuesta **Instrumentos** Cuestionario escala Likert. **Estadística** Alfa de Cronbach Regresión lineal **Análisis De Datos** Programa SPSS. Tabulaciones Cuadros estadísticos

ANEXO 2: Formato de encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración

Escuela Académico Profesional de Administración

Encuesta dirigido a los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: ***Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia y sedes, periodo 2025.*** Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán **ANONIMOS** y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

1.1. <u>DATOS GENERALES:</u>

Género:

a) Masculino ( )
b) Femenino ( )

Edad:

a) Menos de 25 años ( )
c) de 26 a 35 años ( )
d) de 36 a 45 años ( )
e) Más de 46 años ( )

Tiempo de servicio en la entidad

a) Menos de 5 años ( )
b) de 6 a 10 años ( )
c) de 11 a 15 años ( )
d) Más de 16 años ( )

Cargo u ocupación que desempeña

a) Gerente
b) Subgerente
c) Jefe de área
d) Personal de apoyo
e) Secretaria
f) Otros (de acuerdo con el organigrama)

Condición laboral

a) Nombrado ( )
b) Contratado ( )

Régimen Laboral

a) CAS ( )
b) 728° ( )
c) 276° ( )

1.2. Tipo de servidor

a) Personal Jurisdiccional ( )
b) Personal administrativo ( )

Marque con una "x" las afirmaciones en el cuadro que corresponda de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Incierto	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

N°	ITEM	Valoración				
	V1: Gestión de la incorporación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Dimensión 1: Selección de personal					
	I1: Preparación de bases					
1	La preparación de bases para la selección del personal en la corte superior está acorde a los lineamientos establecidos					
2	Considera que la preparación de bases es clara y precisa en el proceso de selección del personal					
3	La preparación de bases incluye la participación de áreas usuarias					
	I2: Convocatoria					
4	Considera que el proceso de convocatoria de los concursos de selección es transparente y accesible					
5	La publicación de la convocatoria de la selección del personal se difunde en el portal institucional y medios alternos (PSEP,talento peru)					
	I3: Evaluación					
6	El proceso de evaluación cumple con los plazos establecidos en el cronograma					
7	La comisión de selección del personal está debidamente capacitada para aplicar los criterios de evaluación técnica, curricular y entrevista.					
8	La evaluación se realiza según lo establecido en las bases del concurso.					
	I4: Elección					
9	La elección del ganador es de acuerdo con el puntaje total obtenido en las tres fases					
10	La elección del personal se realiza de acuerdo con el perfil de puestos					
	Dimensión 2: Vinculación					
	I1: Suscripción de contrato					
11	La suscripción del contrato se cumple de acuerdo con lo establecidos en las bases					
12	La suscripción de contrato establece el tipo de régimen laboral y el código SIGA					
	I2: Modalidad de contrato					
13	El ingreso a la entidad es por diferentes modalidades de contratos (CAS, 728 y 276)					
14	La modalidad de contrato se crea de acuerdo con las necesidades del área usuaria					
	Dimensión 3: Inducción					
	I1: Planificación					
15	La planificación del programa de inducción fue adecuada.					
16	Los objetivos del programa de inducción fueron claros.					
17	El programa de inducción estaba bien estructurado.					
	I2: Ejecución					
18	El programa de inducción se ejecutó de manera eficaz y eficiente.					

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

19	Tuve suficiente tiempo para asimilar la información durante la inducción.					
20	Los materiales y recursos proporcionados durante la inducción le fueron útiles					
I3: Evaluación						
21	Al final de la inducción general y especifica fue evaluado					
22	La oficina de recursos humanos realiza evaluaciones para determinar si el proceso de inducción es efectivo					
23	La retroalimentación que reciben posterior a la inducción le fue útil.					
Dimensión 4: Periodo de prueba						
I1: Habilidades técnicas						
24	Mis habilidades técnicas fueron evaluadas de manera adecuada durante el periodo de prueba.					
25	Se me brindó la oportunidad de demostrar mis habilidades técnicas durante el periodo de prueba.					
26	Las expectativas de mis habilidades técnicas eran claras durante mi periodo de prueba.					
I2: Competencias						
27	Se valoraron adecuadamente mis competencias en el puesto durante mi periodo de prueba.					
28	Mis competencias fueron evaluadas de manera justa durante el periodo de prueba.					
29	Las competencias requeridas para el puesto eran claras desde el inicio de mi periodo de prueba.					
I3: Experiencia en el puesto						
30	Mi experiencia previa fue considerada relevante durante el periodo de prueba					
31	Tuve la oportunidad de demostrar mi experiencia en el puesto durante mi periodo de prueba.					
32	Mi experiencia es valorada durante el desempeño en el periodo de prueba.					
I4: Retroalimentación						
33	Recibí retroalimentación oportuna y constructiva durante el periodo de prueba					
34	La retroalimentación me ayudó a mejorar mi desempeño durante mi periodo de prueba.					
35	La retroalimentación fue específica y clara durante mi periodo de prueba.					
I5: Adaptación						
36	Las funciones que me fueron asignadas durante el periodo de prueba eran claras y fáciles de entender para mi adaptación					
37	Me adapté fácilmente al nuevo puesto durante el periodo de prueba					
38	Las herramientas y recursos que se me proporcionó fueron suficientes para ayudar a adaptarme al puesto durante el periodo de prueba					

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración

Escuela Profesional de Administración

Encuesta dirigido a los jefes inmediatos de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: ***gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia y sedes, periodo 2025.*** Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán **ANONIMOS** y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

1.3. DATOS GENERALES

Género:

a) Masculino ( )
b) Femenino ( )

1.4. Edad:

a) Menos de 25 años ( )
b) de 26 a 35 años ( )
c) de 36 a 45 años ( )
d) Más de 46 años ( )

1.5. Tiempo de servicio en la entidad

a) Menos de 5 años ( )
b) de 6 a 10 años ( )
c) de 11 a 15 años ( )
d) Más de 16 años ( )

1.6. Cargo u ocupación que desempeña

a) Gerente
b) Subgerente
c) Jefe de área
d) Personal de apoyo
e) Secretaria
f) Otros (de acuerdo al orgranigrama)

1.7. Condición laboral

d) Nombrado ( )
e) Contratado ( )

1.8. Régimen Laboral

a) CAS ( )
b) 728° ( )
c) 276° ( )
d) 29277 ( )

1.9. Tipo de servidor

c) Personal Jurisdiccional ( )
d) Personal administrativo ( )

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

MARQUE CON UNA "X" LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Incierto	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

V2: Rendimiento laboral		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión 1: Rendimiento en la Tarea						
I1: Calidad de trabajo						
1	El trabajo del empleado cumple consistentemente con los estándares de calidad esperados					
2	El trabajador realiza su trabajo con un alto nivel de precisión y exactitud					
3	El colaborador demuestra un enfoque cuidadoso y atención al detalle en la ejecución de sus tareas					
I2: Planificación y organización del trabajo						
4	El servidor planifica sus tareas de manera efectiva, estableciendo prioridades claras					
5	El colaborador organiza su trabajo de manera eficiente, utilizando los recursos disponibles de forma óptima					
6	El trabajador cumple con los plazos establecidos para la realización de sus tareas.					
I3: Priorización						
7	El empleado público identifica correctamente las tareas más importantes y urgentes					
8	El trabajador ajusta sus prioridades de manera efectiva cuando surgen nuevas necesidades o cambios en el entorno					
9	El empleado dedica tiempo y esfuerzo a las tareas de mayor impacto para el logro de los objetivos					
I4: Trabajo eficiente						
10	El servidor realiza sus tareas de manera rápida y efectiva, sin desperdiciar recursos					
11	El empleado optimiza sus procesos de trabajo para aumentar la productividad					
12	El trabajador utiliza su tiempo de manera productiva, evitando distracciones y retrasos					
I5: Orientación hacia resultados						
13	El colaborador se enfoca en el logro de los objetivos establecidos para su puesto					
14	El servidor demuestra un compromiso con la consecución de resultados concretos y medibles					
15	El empleado busca constantemente formas de mejorar su desempeño y alcanzar resultados superiores					
Dimensión 2: Rendimiento contextual						
I1: Claridad de rol						
16	El servidor público tiene una comprensión clara de sus responsabilidades y tareas asignadas					

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

17	El colaborador comprende como su trabajo contribuye al logro de los objetivos					
I2: Liderazgo						
18	El empleado fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y positivo					
19	El colaborador motiva y guía a su equipo para lograr los objetivos comunes					
I3: Compromiso organizacional						
20	El trabajador demuestra lealtad y compromiso con la organización					
21	El servidor promueve una imagen positiva de la organización ante los demás					
I4: Justicia organizacional						
22	El colaborador se siente tratado con respeto y consideración por parte de la organización					
23	El servidor considera que las decisiones de la organización son tomadas de manera transparente y objetiva					
24	El empleado percibe que las políticas y procedimientos de la organización son justos y equitativos					
Dimensión 3: Comportamientos contra producentes						
I1: Intencionalidad						
25	Ha observado comportamientos en el empleado que puedan dañar o perjudicar a la organización.					
26	El trabajador busca intencionalmente retrasar sus tareas sin justificación alguna					
27	El servidor es consciente del impacto negativo de sus acciones en la organización					
I2: Pertenencia a la organización						
28	El colaborador parece sentirse desconectado de las tareas de la organización					
29	El empleado muestra poco interés o preocupación por el bienestar de la organización.					
30	El trabajador tiene intención de permanecer en la institución a largo plazo					
I3: Contraria a los legítimos intereses de la organización						
31	El servidor civil realiza acciones que dificultan al logro de los objetivos de la organización					
32	Ha observado comportamientos en el trabajador que perjudican la imagen de la institución					
33	El empleado utiliza los recursos de la organización de manera inapropiada					

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 3. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración

Escuela Académica Profesional de Administración

Guía de entrevista de los trabajadores y directivos de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025

Guia de entrevista					
Cargo		Area			
Sede judicial					
Fecha		Hora de incio		Hora de finalizacion	
Tema: *Gestion de la incorporacion en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurimac y sedes, periodo 2025.*					

Preguntas de la entrevista	**Opinion**
¿Cómo describiría su proceso de incorporación a la Corte Superior de Justicia de Apurímac?	
¿Considera que el período de prueba fue suficiente para lograr su adaptación al puesto de trabajo y cumplir sus funciones?	
¿El proceso de selección en la institución identifica adecuadamente a los candidatos más competentes?	
¿Qué comportamientos considera que han afectado negativamente su rendimiento laboral?	
¿Cómo aborda los casos de bajo rendimiento laboral?	

Muchas gracias por su colaboración

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 4. Resultados de las entrevistas

Preguntas	Personas entrevistadas en la Corte Superior de Justicia de Apurímac				
	R1	R2	R3	R4	R5
¿Cómo describiría su proceso de incorporación a la Corte Superior de Justicia de Apurímac?	Fue un proceso ordenado, con toda la documentación y una inducción que me ayudó a comprender la estructura de la institución.	Me incorporé de manera rápida, pero sin una explicación detallada de mis funciones.	Hubo una bienvenida formal y luego tuve que aprender sobre el sistema judicial y en las herramientas que debería usar.	Recibí indicaciones claras desde el inicio del área y mis funciones, lo que facilitó mi adaptación.	Considero que faltó un plan más estructurado para mi incorporación.
¿Considera que el período de prueba fue suficiente para lograr su adaptación al puesto de trabajo y cumplir sus funciones?	Sí fue suficiente porque me permitió conocer mis funciones y adaptarme al ritmo de trabajo	Sí, aunque al inicio tuve algunas dificultades que superé con el apoyo de mis compañeros	En parte, porque para algunas tareas me adapté rápido, pero otras requerían más tiempo	No, considero que el período fue muy corto para familiarizarme con todos los procesos	No del todo, ya que la complejidad del trabajo exige un tiempo mayor de adaptación
¿El proceso de selección en la institución identifica adecuadamente a los candidatos más competentes?	Sí, se evalúan competencias, experiencia y habilidades.	Sí, aunque podría incluirse una evaluación más práctica para ciertos puestos.	Parcialmente, en algunos casos se prioriza la rapidez sobre la calidad de selección.	No, porque los criterios no siempre son claros o aplicados de manera uniforme.	No, se deberían incluir pruebas más especializadas según el área
¿Qué comportamientos considera que han afectado negativamente su rendimiento laboral?	Interrupciones frecuentes durante la jornada laboral.	Uso inadecuado del tiempo laboral (distracciones, uso excesivo del celular, etc.)	Retrasos frecuentes en el inicio de la jornada	Conflictos entre compañeros que afectan el trabajo en equipo	Comunicación deficiente con juez y compañeros
¿Cómo aborda los casos de bajo rendimiento laboral?	Brindando retroalimentación.	Implementando un plan de mejora con seguimiento semanal.	Reasignando funciones de acuerdo con las fortalezas del trabajador.	Ofreciendo capacitaciones específicas.	Aplicando medidas correctivas según el reglamento

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 5: Ficha de validación

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Elio Nolasco Carbajal

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Gestión de la incorporación

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 9+28 = 37/50 = 74 %

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) *otorgado por los tres expertos es ≥ 70%*

Abancay, 18 de Febrero de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

03

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Elio Nolasco Carbajal

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 9+28 = 37/50 = 74%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) *otorgado por los tres expertos es ≥ 70%*

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE

Abancay, 18 de Febrero de 2025

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Jose A. Solomayor Chahuayllas

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 16+30 = 46/50 = 92%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Jose A. Solomayor Chahuayllas
DOCENTE ORDINARIO

Abancay, 18 de Febrero de 2025

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: José A. Sotomayor Chahuaylla

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Gestión de la incorporación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 3+36 = 39/50 = 78%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de Febrero de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Maximo Soto Pareja

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Gestión de la incorporación

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 3+28+10/50 = 0.82 = 82%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de Febrero de 2025

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Maximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Máximo Solo Pareja

Título de la Investigación: "Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025"

Objetivo: Determinar la influencia de la gestión de incorporación en el rendimiento laboral de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y sedes, periodo 2025.

Unidad de análisis: Servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac

Investigadores:

Bach. Eli Misael Carrasco Altamirano

Bach. Noelia Shara Huanaco Becerra

Instrumento cuestionario: Rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
	TOTAL		a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 3+28+10/50 = 0.82 = 82%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Máximo Solo Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Abancay, 18 de Febrero de 2025

CS Escaneado con CamScanner

ANEXO 6. Acrónimos

CCP. Comportamientos contra productivas.

CD. Conocimiento declarativo.

CSJA. Corte Superior de Justicia de Apurímac.

GRH. Gestión de recursos humanos.

HCP. Habilidades y el conocimiento procedimental.

INCORE. Índice de competitividad regional.

MINJUSDH. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

RRHH. Recursos humanos.

SERVIR. Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 7. Tabulación de datos

GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN																																						RENDIMIENTO LABORAL																																				
SELECCIÓN										VINCULACIÓN				INDUCCIÓN									PERIODO DE PRUEBA															RENDIMIENTO EN LA TAREA															RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO									OMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENT								
I1			I2		I3			I4		I1		I2		I1			I2			I3			I1			I2			I3			I4			I5			I1			I2			I3			I4			I5			I1		I2		I3		I4			I1			I2			I3		
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	5	4	4	4	1	2	2	2	2	2	1	5	4	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2
4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	1	4	1	2	2	4	5	1	1	2	5	1	4	1	2	2	4	5	1	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	5	4
3	4	2	5	4	3	3	2	2	4	4	2	3	4	2	2	4	5	2	5	4	2	3	3	2	2	5	4	2	3	4	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	4	3	2	2	4	5	2	5	4	2	3	3	2	2	5	4	2	3	4	2	5	4
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	5	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3

ANEXO 8. Baremación por variable y dimensión

D1	SELECCIÓN	EXELENTE
	4	BUENO
	3	REGULAR
	2	PÉSIMO
	1	DEFICIENTE
D2	VINCULACION	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
D3	INDUCCION	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
D4	PERIODO DE PRUEBA	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
V1	**GESTION DE LA INCORPORACION**	**EXELENTE**
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE

D1	
MAX	50
MIN	10
R	40
K	5
A	8
10	18
19	27
28	36
37	45
46	50

D2	
MAX	20
MIN	4
R	16
K	5
A	3.2
4	7
8	11
12	15
16	19
20	21

D3	
MAX	45
MIN	9
R	36
K	5
A	7.2
9	16
17	24
25	32
33	40
41	45

D4	
MAX	75
MIN	15
R	60
K	5
A	12
15	27
28	43
44	59
60	72
73	75

V1	
MAX	190
MIN	38
R	152
K	5
A	30.4
38	68
69	99
100	130
131	161
162	190

D1	RENDIMIENTO EN LA TAREA	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
D2	RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
D3	COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENTE	EXELENTE
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE
V1	**RENDIMIENTO LABORAL**	**EXELENTE**
		BUENO
		REGULAR
		PÉSIMO
		DEFICIENTE

D1	
MAX	75
MIN	15
R	60
K	5
A	12
15	27
28	40
41	53
54	66
67	75

D2	
MAX	45
MIN	9
R	36
K	5
A	7.2
9	16
17	24
25	32
33	40
41	45

D3	
MAX	45
MIN	9
R	36
K	5
A	7.2
9	16
17	24
25	32
33	40
41	45

V2	
MAX	165
MIN	33
R	132
K	5
A	26.4
33	59.4
60	86
87	113
114	140
141	165

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 9: Procesamiento en SPSS

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	VAR00002	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	VAR00003	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	VAR00004	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	VAR00005	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VAR00006	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VAR00007	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	VAR00008	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	VAR00009	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	VAR00010	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	VAR00011	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VAR00012	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	VAR00013	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	VAR00014	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	VAR00015	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	VAR00016	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	VAR00017	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	VAR00018	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	VAR00019	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	VAR00020	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	VAR00021	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	VAR00022	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	VAR00023	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	VAR00024	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	VAR00025	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	VAR00026	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	VAR00027	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	VAR00028	Numérico	8	2		{1,00, Total...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos | Vista de variables

IBM SPSS Statistics

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

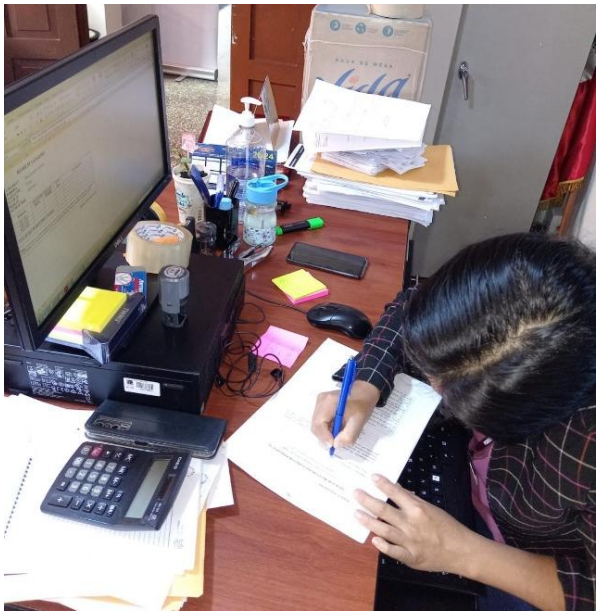
0 : VAR00071 3,00 Visible: 80 de 80 v

	06	VAR00066	VAR00067	VAR00068	VAR00069	VAR00070	VAR00071	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	V1	V2
1	,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,0
2	,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
3	,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
4	,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,0
5	,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,0
6	,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0
7	,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0
8	,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0
9	,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
10	,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,0
11	,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0
12	,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,0
13	,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,0
14	,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,0
15	,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,0
16	,00	2,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
17	,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,0
18	,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,0
19	,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
20	,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
21	,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,0
22	,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,0
23	,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0
24	,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,0
25	,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0
26	,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0

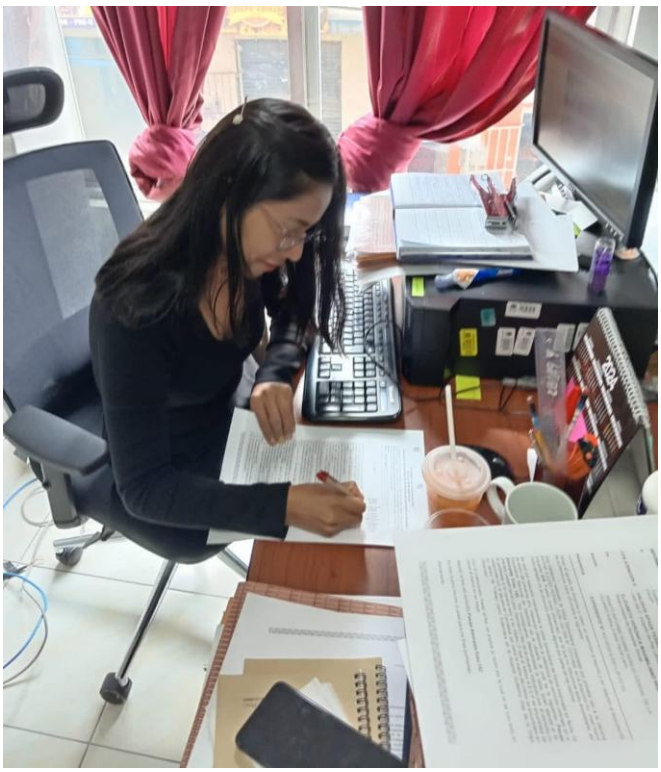
Vista de datos | Vista de variables

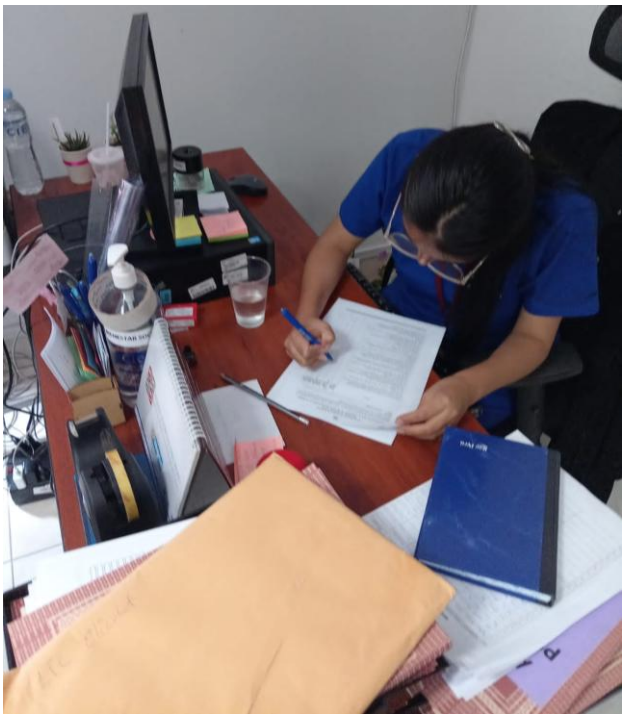
Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 10: PANEL FOTOGRÁFICO



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú





Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 11. Carta de autorizacion para aplicar el instrumento

Corte Superior de Justicia de Apurímac
Gerencia de Administración Distrital

"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Firma Digital
Firmado digitalmente por CAYO MANCILLA Mateo FAU 20602776604 soft
Cargo: Gerente De La Administración Distrital De La C.S.J. De
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 10.04.2025 18:25:26 -05:00

Abancay, 10 de Abril del 2025

CARTA N° 000003-2025-GAD-CSJAP-PJ

Sr(a).
Eli Misael Carrasco Altamirano
Noelia Shara Huanaco Becerra

Asunto : AUTORIZACIÓN
Referencia : EXPEDIENTE 003342-2025-MUP-CS
a) OFICIO 000267-2025-UAF-GAD-CSJAP
b) INFORME 000251-2025-CRRHH-UAF-GAD-CSJAP

En atención al asunto y conforme a la solicitud presentada, relacionada con la **autorización para la aplicación de un cuestionario y entrevista** en el marco del desarrollo de la tesis titulada: *"Gestión de la incorporación en el rendimiento laboral de los servidores civiles de la Corte Superior de Justicia de Apurímac y Sedes, periodo 2025"*, con fines de optar por el **título profesional de Licenciados en Administración** por la **Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**, se ha evaluado la viabilidad de la misma.

Al respecto, y contando con la conformidad del Coordinador de Recursos Humanos y de la Oficina de Administración y Finanzas, esta **Gerencia de Administración Distrital AUTORIZA** la realización de la citada encuesta, reconociendo que el objetivo académico guarda relación con la mejora de la gestión institucional y el rendimiento del personal, lo cual podría generar información útil para la toma de decisiones futuras.

No obstante, esta autorización se otorga **bajo condiciones específicas**, por lo que se requiere a los ciudadanos **Eli Misael Carrasco Altamirano** y **Noelia Shara Huanaco Becerra** que **coordinen previamente con esta Gerencia** y remitan un **plan detallado de aplicación**, el cual deberá incluir:

- Cronograma de actividades.
- Población objetivo y número estimado de participantes.
- Metodología de aplicación del cuestionario y entrevistas.
- Medidas para garantizar la confidencialidad de la información recolectada.
- Responsable del manejo y custodia de los datos.

Se deja expresa constancia que **la ejecución de esta actividad no deberá interferir, interrumpir ni afectar el normal desarrollo de las labores funcionales y operativas** de esta Corte Superior de Justicia ni de sus sedes. En caso de verificarse afectación al servicio o incumplimiento de las condiciones establecidas, **la presente autorización será revocada de forma inmediata**, sin perjuicio de las acciones que pudieran corresponder.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Corte Superior de Justicia de Apurímac
Gerencia de Administración Distrital

Agradeciendo su comprensión y compromiso con el respeto a la institucionalidad, quedamos atentos a la recepción del plan de trabajo para continuar con las coordinaciones correspondientes.

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

MATEO CAYO MANCILLA
Gerente de la Administración Distrital de la C.S.J. de Apurímac
Corte Superior de Justicia de Apurímac

MCM

14/04/2025 13:09 23989831