



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE  
LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**JULIACA – PERÚ**

**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN**  
**LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE**  
**LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE :   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO :   
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO :   
Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

ASESOR DE TESIS :   
Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**

**RESOLUCIÓN N°291-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 31 de octubre de 2025

**VISTOS:**

El Expediente N° 10647, presentado por **MAILY ANQUISE CHIQUE**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

**CONSIDERANDO:**

**Que**, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **MAILY ANQUISE CHIQUE**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- \* PRESIDENTE : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- \* 1er. MIEMBRO : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- \* 2do. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- \* ASESOR DE TESIS : Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- \* Lugar : salón de Grados y Títulos
- \* Fecha : martes, 04 de noviembre de 2025
- \* Hora : 4: 00 p.m

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

**DISTRIBUCIÓN:**

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
Dr. Leopoldo W. Condori Cari  
DECANO (a)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### RESOLUCIÓN N° 488-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de agosto 2025

#### **VISTOS:**

El Expediente 2025-CU-6519 de fecha 21 de agosto de 2025, del **Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

#### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

**ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Roberto Payé Colquehuancá*  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

*Melanie*



### RESOLUCIÓN N° 309-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 15 de Julio 2025

**VISTOS:**

El Expediente: **2025-CU-4632** de fecha 19 de junio del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

**CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. MAILY ANQUISE CHIQUE**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)  
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Dr. Roberto Rayo Cordero Huancá*  
DIRECCIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UANCV - JULIACA



# 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 9% Publicaciones
- 19% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.


Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



### Metadatos Complementarios

<b>Título de la tesis</b>	
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	MAILY ANQUISE CHIQUE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76849865
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0004-8575-3331">https://orcid.org/0009-0004-8575-3331</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-9783-7733">https://orcid.org/0000-0002-9783-7733</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441



<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p><b>País:</b> Perú  <b>Departamento:</b> Puno  <b>Provincia:</b> San Román  <b>Distrito:</b> Juliaca</p> <p><b>Longitud:</b> -15.842884  <b>Latitud:</b> -70.028960</p> <p><b>Url Maps</b>  <a href="https://maps.app.goo.gl/UjldV3Rm77YeF6NbA">https://maps.app.goo.gl/UjldV3Rm77YeF6NbA</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	JULIO 2025 - OCTUBRE 2025
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	<p><b>Administración y Negocios</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a></p> <p><b>Administración pública</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

*Dr. Roberto Payé Cokuehuanca*  
DIRECTOR  
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo MAILY ANQUISE CHIQUE, identificado con DNI  
Nro. 76849865 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada;

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Es un tema original.

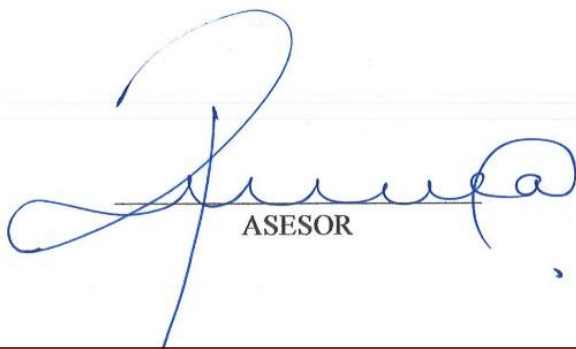
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

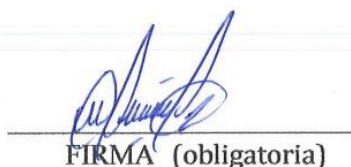
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 11 de noviembre del 2025

  
ASESOR

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quien a pesar del estado de gravedad de su enfermedad, siempre me ha dado apoyado su apoyo incondicional y valiosos consejos. Quienes son y siguen siendo lo más importante en mi vida. Este logro es por ustedes y para ustedes.



## AGRADECIMIENTO

A mi padre Alejandro Anquise Ccama y a mi madre Sofia Chique Apaza, por sus valiosos consejos, por su apoyo incondicional, quienes me enseñaron a lo largo de esta vida a no rendirme, y luchar cada día por ser mejor como persona y profesionalmente.

Gracias por el cariño, por las enseñanzas y a motivarme a seguir adelante para superarme siempre.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Delimitación de la investigación.....	14
1.2.1. Delimitación espacial.....	14
1.2.2. Delimitación social .....	14
1.2.3. Delimitación temporal .....	15
1.3. Formulación del problema .....	15
1.4. Justificación del estudio .....	15

### CAPÍTULO II

#### OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	17
2.2. Objetivos específicos .....	17



**CAPÍTULO III**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

3.1. Antecedentes de la investigación ..... 18

3.2. Bases teóricas ..... 25

3.3. Marco conceptual ..... 52

**CAPÍTULO IV**

**HIPÓTESIS**

4.1. Hipótesis general ..... 56

4.2. Hipótesis específica ..... 56

4.3. Variables ..... 56

4.4. Operacionalización de variables ..... 57

**CAPÍTULO V**

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1. Enfoque de la investigación ..... 58

5.2. Método aplicado a la investigación ..... 58

5.3. Tipo de investigación ..... 58

5.4. Nivel de investigación ..... 59

5.5. Diseño de investigación ..... 59

5.6. Población y muestra ..... 59

    3.6.1. Población ..... 59

    3.6.2. Muestra ..... 60



5.7. Técnicas e instrumentos .....	60
3.7.1. Técnica .....	60
3.7.2. Instrumento .....	61
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento .....	61
3.8.1. Confiabilidad.....	61
3.8.2. Validez .....	61
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos .....	62
5.10. Contrastación de hipótesis .....	63

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados .....	69
6.2. Discusión de resultados.....	76
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS .....	88
Matriz de consistencia.....	89
Matriz de datos.....	91
Instrumento .....	93
Validez de instrumento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables estudiadas .....	57
Tabla 2. Estadística de confiabilidad del instrumento .....	61
Tabla 3. Contrastación de la hipótesis general.....	63
Tabla 4. Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	65
Tabla 5. Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	67
Tabla 6. Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	68
Tabla 7. Resultados de la prueba de normalidad .....	69
Tabla 8. Baremo de correlación de Rho.....	70
Tabla 9. Correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral.....	70
Tabla 10. Correlación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral .....	72
Tabla 11. Correlación entre la capacitación y la satisfacción laboral.....	73
Tabla 12. Correlación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral .....	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral..	71
Figura 2. Diagrama de dispersión entre la inducción laboral y la satisfacción laboral .....	72
Figura 3. Diagrama de dispersión entre la capacitación y la satisfacción laboral .....	74
Figura 4. Diagrama de dispersión entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral ...	75



## RESUMEN

La presente investigación titulada “Gestión del talento humano y satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025” tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en dicha institución pública. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando como instrumento un cuestionario estructurado que obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,887, lo cual evidenció una buena consistencia interna. Mediante la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de Rho = 0,592 con un valor de significancia de  $p = 0,000$ , lo que confirmó una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las variables. Estos resultados revelan que la forma en que se gestiona al personal a través de acciones como la inducción, capacitación y liderazgo influye directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores. Por ende, se concluyó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

*Palabras clave:* Gestión del talento humano, satisfacción laboral



## ABSTRACT

This research, titled “Human Talent Management and Job Satisfaction in the Social Health Insurance Network of Puno, 2025,” had the general objective of determining the relationship between human talent management and job satisfaction in this public institution. It was conducted using a quantitative approach, applying a structured questionnaire as the instrument, which obtained a Cronbach’s Alpha coefficient of 0.887, indicating good internal consistency. Through Spearman’s correlation test, a rho coefficient of 0.592 was obtained with a significance level of  $p = 0.000$ , confirming a moderate and statistically significant positive relationship between the variables. These results reveal that the way personnel are managed—through actions such as onboarding, training, and leadership—directly influences the level of employee satisfaction. Therefore, it was concluded that human talent management is significantly related to job satisfaction in the Social Health Insurance Network of Puno, 2025.

*Keywords:* Human talent management, job satisfaction



## INTRODUCCIÓN

Gestionar personas no es tarea simple y en el contexto actual donde el trabajo se ha vuelto más exigente, más técnico y también más estresante, pensar en el bienestar de quienes sostienen el funcionamiento de una institución ya no es un lujo, sino una necesidad. En especial dentro del sector salud, donde los retos cotidianos van desde el estrés operativo hasta la escasez de recursos, la manera en que se trata al personal puede marcar la diferencia entre una organización que sobrevive y otra que realmente transforma.

Este trabajo de investigación nació de una preocupación genuina: ¿estamos haciendo lo suficiente por quienes sostienen día a día el servicio público de salud? A través de la presente tesis, se ha buscado comprender cómo influye la gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los trabajadores del Seguro Social de Salud – Red Asistencial de Puno. La elección de esta temática no fue al azar, sino una respuesta a las tensiones reales que enfrentan médicos, enfermeros, técnicos y administrativos en su entorno laboral, muchas veces invisibilizadas por los indicadores tradicionales de productividad. El proceso no estuvo exento de obstáculos. Desde el diseño del cuestionario hasta el momento de aplicar la encuesta, cada paso implicó ajustes, dudas metodológicas y también aprendizajes.

Este estudio se organizó en seis capítulos. El primero planteó el problema de investigación; el segundo, los objetivos. El capítulo III desarrolló el marco teórico con antecedentes y conceptos clave. El capítulo IV presentó las hipótesis y la tabla de operacionalización. El capítulo V describió el enfoque metodológico, y el capítulo VI expuso los resultados junto con su discusión. La tesis finaliza con conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito internacional, como el país de México han reconocido la relevancia estratégica de la gestión del talento humano en las instituciones de salud, especialmente tras las exigencias provocadas por la pandemia de COVID-19. Organismos como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) han implementado políticas centradas en el fortalecimiento del clima organizacional, el desarrollo profesional continuo y la promoción de entornos laborales saludables. Estas acciones han evidenciado una relación directa entre prácticas efectivas de gestión humana y el incremento en la satisfacción y compromiso del personal médico y administrativo. En consecuencia, experiencias como la mexicana refuerzan la necesidad de evaluar e innovar en la gestión de personas dentro de los servicios públicos (González y García, 2015).

En el contexto peruano, la gestión del talento humano en el sector salud ha cobrado una importancia creciente frente a los desafíos de sostenibilidad, cobertura y calidad del servicio. El Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud) se ha visto en la necesidad de reformular sus estrategias internas para atender la rotación de personal, el agotamiento emocional de los trabajadores, y la baja satisfacción laboral en diversas unidades asistenciales. A pesar de los esfuerzos institucionales por implementar políticas



de capacitación, evaluación del desempeño y bienestar organizacional, aún persisten brechas estructurales que limitan su efectividad (Iván & Baldoce, 2023).

A nivel de la Red Asistencial de EsSalud Puno, las condiciones laborales del personal reflejan una realidad compleja marcada por limitaciones logísticas, escasez de recursos humanos especializados y una carga laboral elevada. Estas condiciones impactan directamente en el estado emocional, motivacional y actitudinal de los trabajadores, afectando tanto su desempeño como su permanencia institucional. En este escenario, la forma en que se gestiona al personal desde los procesos de inducción, capacitación, evaluación, hasta el reconocimiento y promoción interna adquiere una relevancia decisiva en la construcción de un entorno laboral saludable. Evaluar esta relación permitirá generar propuestas que fortalezcan tanto el bienestar del colaborador como la eficiencia del servicio ofrecido a la ciudadanía.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### ***1.2.1. Delimitación espacial***

Esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones del EsSalud – Red Asistencial de Puno, ubicadas en la región altiplánica del sur del Perú. Se escogió esta institución no solo por su relevancia en el sistema de salud pública, sino también por las particularidades organizativas y humanas que la caracterizan.

### ***1.2.2. Delimitación social***

El estudio estuvo centrado en una población conformada por trabajadores del EsSalud- Red Asistencial Puno, abarcando a médicos, enfermeros, técnicos, personal administrativo y de apoyo. Se trató de un grupo humano diverso en funciones y experiencias, lo que enriqueció la investigación, pero también supuso retos a la hora de obtener respuestas homogéneas.



### ***1.2.3. Delimitación temporal***

El periodo de ejecución de la investigación comprendió desde el 17 de junio hasta el 18 de julio del año 2025. Durante este lapso, se realizaron las actividades de recolección de datos, análisis y sistematización.

## **1.3. Formulación del problema**

### ***1.3.1. Problema general***

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?

### ***1.3.2. Problemas específicos***

- ¿Cuál es la relación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?

## **1.4. Justificación del estudio**

***Justificación teórica:*** El estudio encuentra su razón en la necesidad de comprender cómo la gestión del talento humano influye en la satisfacción de los trabajadores dentro del sector público de salud. A nivel conceptual, existe una relación estrecha entre las prácticas institucionales orientadas a fortalecer al personal como la inducción, la capacitación y el liderazgo y las percepciones que estos construyen respecto a su entorno laboral. Las teorías de la administración, la psicología organizacional y el comportamiento humano en el trabajo han demostrado que el bienestar y el compromiso



laboral no son fenómenos aislados, sino respuestas directas a los modelos de gestión implementados.

**Justificación práctica:** Este estudio busca aportar evidencia concreta para mejorar la gestión institucional dentro del EsSalud en la región Puno. En la práctica, los resultados pueden servir como base para fortalecer estrategias internas orientadas a la estabilidad del personal, la mejora del clima laboral y la retención del talento. Identificar los aspectos de la gestión que inciden de manera directa en la satisfacción permitirá no solo optimizar los recursos humanos, sino también elevar la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

**Justificación metodológica:** La investigación se efectuó bajo un enfoque cuantitativo, permitiendo medir y analizar de manera objetiva la relación entre las dos variables planteadas. Se acogió a un diseño no experimental y de tipo correlacional, lo que posibilitó examinar el grado de asociación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral sin manipular ninguna de las variables. A través de la aplicación de un cuestionario con escala Likert a una muestra representativa de trabajadores.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

#### 2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.
- Establecer la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.
- Analizar la relación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### *3.1.1. A nivel internacional*

Paredes y Bustamante (2021) en su estudio “Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil”. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los empleados de los bancos con mayor capital financiero de Guayaquil. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con método inferencial y diseño descriptivo-correlacional, aplicando una encuesta tipo Likert de 40 ítems a una muestra de 370 trabajadores. La prueba de Chi-cuadrado confirmó una asociación significativa entre las variables ( $p = 0.000$ ), mientras que el análisis factorial confirmatorio reflejó cargas factoriales estandarizadas superiores a 0.3 y una relación directa entre las dimensiones de la gestión del talento humano con la satisfacción laboral. Se concluyó que existe una conexión positiva entre ambas variables, y que la gestión adecuada del talento humano incide de forma significativa en el bienestar laboral de los empleados en el contexto bancario analizado.

Pareja et al. (2022) en su artículo “Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo”. El objetivo general de este estudio fue analizar la



influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral del personal de la Universidad Nacional de Chimborazo. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, utilizando como técnica principal la encuesta, aplicada a una muestra de 100 servidores administrativos mediante un cuestionario estructurado. Los resultados estadísticos revelaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.808. A partir de estos hallazgos, se concluyó que una adecuada planificación y desarrollo del talento humano, junto con estrategias eficaces de retención, tienen una incidencia directa y significativa en los niveles de satisfacción del personal.

Macías et al. (2020) en su artículo “Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil”. El propósito fundamental de esta investigación fue analizar la gestión del talento humano en una empresa de construcción civil en Ecuador. Se aplicó una metodología cuantitativa basada en el análisis y síntesis documental, complementada con una encuesta aplicada a una muestra finita de 83 trabajadores. Los resultados estadísticos mostraron una alta proporción de trabajadores en desacuerdo con sentirse satisfechos en su entorno laboral: un 59,04% expresó descontento general, y un 32,13% manifestó falta de motivación y reconocimiento. En conclusión, el estudio evidenció que la ausencia de programas de motivación, la escasa definición de tareas y la falta de inversión en formación inciden negativamente en el compromiso y desempeño del personal, siendo urgente que la empresa implemente estrategias de mejora en su gestión del talento humano.

González et al. (2021) en su artículo “La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada”. La finalidad de este estudio fue analizar cómo la gestión del talento humano incide en la satisfacción y productividad laboral dentro de empresas privadas en la provincia de Manabí, Ecuador. Se utilizó un diseño metodológico de tipo no experimental, transeccional y descriptivo,



apoyado en una encuesta aplicada a 75 trabajadores del sector privado, evaluando los datos mediante la correlación de Pearson. Los hallazgos revelaron una correlación positiva muy baja ( $r = 0.186$ ) con una significancia de 0.055, lo cual indica que, si bien existe relación entre las variables, esta es débil. A pesar de ello, se concluyó que un factor determinante en la satisfacción laboral es que el trabajador desempeñe un cargo acorde con sus habilidades e intereses.

Santamaria et al. (2020) en su artículo “Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana”. La investigación tuvo como finalidad analizar la influencia de la gestión estratégica del talento humano sobre la satisfacción laboral del personal operativo en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas estructuradas a una población censal de 35 trabajadores distribuidos en cinco hoteles. Los resultados estadísticos, procesados con el coeficiente de correlación de Pearson, arrojaron un valor de 0.696, lo cual evidencia una relación positiva moderada entre ambas variables. En conclusión, se estableció que una mejora sustancial en la gestión del talento humano repercutiría directamente en el aumento del compromiso, bienestar y productividad del personal.

Sacta y Carvallo (2024) en su artículo “Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral. caso Empresa Electromart SA”. El propósito de esta investigación fue determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, aplicando un cuestionario a una muestra de 25 trabajadores. Los análisis estadísticos, procesados con SPSS, revelaron una correlación de Pearson de 0.561 con un valor de significancia de  $p = 0.004$ . Se concluyó que, aunque muchas dimensiones de la gestión del talento humano presentan niveles bajos, estas inciden directamente en la satisfacción laboral.



### 3.1.2. A nivel nacional

Bendezú (2020) en su artículo “Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada”. El propósito central de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Privada “Mave School”. Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa, empleando como instrumento un cuestionario, aplicado a una muestra intencional de 24 trabajadores (18 docentes y 6 administrativos). Los resultados arrojaron una Rho de 0.892, indicando una relación positiva alta. En consecuencia, se concluyó que una adecuada gestión del talento humano influye de manera significativa en el bienestar y la motivación de los trabajadores de la institución educativa, contribuyendo así a un entorno laboral más satisfactorio y eficiente.

Bendezu (2020) en su tesis “Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada “Mave School” San Juan de Lurigancho - Lima, 2019”. La investigación realizada tuvo como propósito determinar el vínculo existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y nivel correlacional, aplicando un cuestionario a una muestra de 24 colaboradores. Los análisis estadísticos aplicados arrojaron un coeficiente de Spearman de 0.872, lo que indica una correlación positiva alta y estadísticamente sustancial. A partir de estos resultados, se concluyó que una gestión adecuada del talento humano considerando aspectos como el comportamiento organizacional, la comunicación y la compensación tiene un efecto directo en el bienestar laboral.

Perez (2022) en su tesis “Gestión del talento humano y satisfacción laboral del profesional asistencial de un hospital II-I de Andahuaylas - Apurímac, 2021”. El propósito de esta investigación fue describir cómo la gestión del talento humano se



relaciona con la satisfacción laboral del personal asistencial en un Hospital II-I de Andahuaylas, Apurímac, durante el año 2021. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 50 profesionales asistenciales a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado. El análisis estadístico se realizó con la prueba Rho de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.658 con un valor  $p < 0.01$ . A partir de los hallazgos, se concluye que el fortalecimiento de prácticas como la integración, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal influye directamente en la satisfacción laboral.

García (2020) en su tesis “Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores del INABIF, Pueblo Libre, 2020”. El objetivo central de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores del INABIF. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 100 trabajadores, a quienes se aplicaron cuestionarios. Los resultados estadísticos, obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman, evidenciaron una correlación positiva ( $Rho = 0.365$ ,  $p < 0.01$ ). Se concluye, por tanto, que el fortalecimiento de los procesos de gestión interna vinculados a la organización, dirección, empleo y control del talento humano puede traducirse en un incremento significativo del bienestar, la motivación y el compromiso del personal en instituciones del sector público como el INABIF.

Cotrina (2022) en su tesis “La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Empresa Exportadora Mega Pesca S.A. en el año 2021”. La investigación tuvo como propósito principal determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 58 trabajadores. Para el tratamiento estadístico se utilizó la prueba de Chi-cuadrado, cuyos resultados evidenciaron una relación



significativa entre ambas variables (75,655 y el valor de  $p = 0,000$ ). A partir de estos hallazgos, se concluyó que una adecuada gestión del talento humano incide de forma positiva y directa en la percepción de bienestar, motivación y compromiso de los colaboradores, representando un factor esencial para el fortalecimiento organizacional en contextos altamente competitivos.

Olortegui (2021) en su tesis “Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la municipalidad, distrital de Chancay, 2021”. La presente investigación tuvo como objetivo establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en la satisfacción laboral. Se aplicó un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 151 trabajadores seleccionados de una población de 247, utilizando un cuestionario. Los resultados estadísticos revelaron un (Rho de Spearman = 0.737;  $p = 0.000$ ), lo que indica que una gestión adecuada del talento humano incide directamente en los niveles de satisfacción laboral. Se concluyó que dimensiones como el reclutamiento y selección, la capacitación, la formación, la evaluación del desempeño y la motivación influyen de manera determinante en el bienestar y compromiso del personal.

### ***3.1.3. A nivel local o regional***

Sánchez (2023) en su tesis “Gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en docentes de la IES José Antonio Encinas y Claudio Galeno de la ciudad de Puno”. Esta investigación tuvo como finalidad examinar la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas José Antonio Encinas y Claudio Galeno, en la ciudad de Puno. El enfoque metodológico fue cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional y tipo explicativo, utilizando como técnicas de recolección la ficha de observación. La población estuvo conformada por todos los docentes nombrados y contratados de ambas instituciones, trabajando con una muestra censal. El análisis estadístico se realizó a través de la prueba de chi cuadrado,



la cual arrojó un valor  $p = 0.0001$ . Se concluyó que la mejora en los procesos de gestión de personal por parte de las autoridades educativas tiene un impacto directo en el bienestar docente, siendo indispensable para elevar los niveles de compromiso y desempeño profesional en el ámbito escolar.

Huaricallo y Supo (2021) en su tesis “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo regional de Puno – 2020”. El estudio tuvo como finalidad determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. La investigación fue de tipo básica con enfoque cuantitativo, y se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 36 trabajadores. El análisis de datos se realizó con el software SPSS v25, empleando el coeficiente de correlación Rho de Pearson. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva moderada, con un valor de  $r = 0.636$  y una significancia de  $p = 0.000$ , reflejando que ambas influyen en el desempeño laboral. Se concluyó que el fortalecimiento de procesos clave en la gestión del talento humano incide de forma directa en la mejora del rendimiento.

Ramos (2024) en su tesis “Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de la subgerencia de valorización y disposición final de residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2024”. La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Se adoptó un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 22 trabajadores, quienes respondieron un cuestionario. El análisis estadístico se realizó utilizando la correlación de Pearson, obteniéndose un valor de 0.791 y un valor  $p = 0.000$ . En consecuencia, se concluye que una adecuada gestión del talento humano, a través de procesos como el desarrollo profesional, la orientación, las recompensas y el seguimiento, incide directamente en el aumento de la satisfacción laboral.



## 3.2. Bases teóricas

### 3.2.1. *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano es mucho más que un conjunto de prácticas administrativas, es en esencia, una filosofía de trabajo centrada en reconocer que detrás de cada meta alcanzada, cada servicio entregado y cada producto final, hay personas. Personas con ideas, emociones, fortalezas, aspiraciones. y también limitaciones. La verdadera gestión del talento humano busca no solo organizar el trabajo, sino descubrir, potenciar y retener aquello que hace valioso a cada colaborador (Aguilera, 2023).

Para Aguilera (2023) la gestión del talento humano no es solo una función administrativa o un proceso que se cumple por obligación, es, en esencia, una apuesta profunda por las personas, sus propósitos son los siguientes:

Atracción y contratación del talento adecuado:

Uno de los retos más frecuentes que enfrenta toda organización es encontrar a las personas correctas para cada rol. Pero “correctas” no significa únicamente que sepan hacer el trabajo. También implica que compartan valores, que tengan una actitud adecuada y que se adapten al ritmo y cultura de la empresa. La gestión del talento trabaja con esta idea: atraer a quienes realmente sumen. Para ello, se recurre a estrategias de reclutamiento más humanas, enfocadas en buscar afinidades además de habilidades técnicas, ya sea mediante redes profesionales, portales digitales o recomendaciones internas.

Desarrollo de habilidades y capacidades:

Ninguna persona lo sabe todo, y eso está bien. Pero si una organización quiere crecer, necesita invertir en el desarrollo de su gente. Este objetivo tiene que ver con formar, acompañar, motivar y dar herramientas para que los empleados evolucionen con



el negocio. A través de capacitaciones, mentorías, talleres y hasta errores que dejan lecciones, los trabajadores fortalecen competencias que antes quizá ni sabían que tenían. Una empresa que se preocupa por enseñar es una empresa que siembra futuro.

#### Retención y compromiso del talento:

Retener talento no es amarrar a alguien con un contrato; es lograr que quiera quedarse. Este objetivo busca construir ambientes en los que las personas se sientan bien, reconocidas y valoradas. Porque cuando alguien está comprometido, lo nota todo el equipo. La gestión del talento debe mirar constantemente qué motiva a su gente, qué les molesta, qué los frustra.

#### Aumento del rendimiento organizacional:

Todo lo anterior tiene un propósito mayor: lograr que la organización funcione mejor. Si se tiene al equipo correcto, bien formado, motivado y comprometido, es mucho más probable que el negocio avance con firmeza. Este objetivo no solo se refleja en cifras o indicadores, sino en la manera en que las personas se enfrentan a los desafíos, en la rapidez con la que resuelven los problemas y en el entusiasmo con el que proponen nuevas ideas. El rendimiento no se impone, se construye a través del talento humano que cree en lo que hace.

Aguilera (2023) revela que, en la práctica diaria de una organización, gestionar el talento humano no se trata simplemente de aplicar procesos estandarizados, sino entender que cada empresa y personas cuentan con distintas realidades, es por ello que se deben considerar las siguientes estadísticas clave para la gestión del talento humano:

#### Reclutamiento y selección:

Todo empieza por saber elegir bien, no basta con llenar vacantes; lo fundamental es atraer personas que encajen con la cultura, que sumen valor y que compartan los



principios del equipo. Esta estrategia busca identificar el potencial humano desde la primera interacción. Implica hacer descripciones de puestos claras, honestas y realistas, realizar procesos de selección objetivos y usar todos los canales disponibles, desde portales digitales hasta eventos o ferias. Cuando se recluta con intención, se reduce el riesgo de rotación y se gana tiempo en adaptaciones innecesarias.

#### Gestión del rendimiento:

Una vez dentro, es importante dejar claro hacia dónde vamos y qué se espera. La gestión del rendimiento no consiste únicamente en evaluar con números; se trata de acompañar, retroalimentar y reconocer. Esta estrategia se enfoca en establecer metas realistas, fomentar el diálogo constante entre líderes y colaboradores, y promover evaluaciones que no castiguen, sino que sirvan para aprender.

#### Aprendizaje y desarrollo:

El talento no es estático, cambia, evoluciona, se fortalece... si se le da el espacio para hacerlo. Aquí entra la estrategia de aprendizaje y desarrollo. Desde capacitaciones técnicas hasta talleres sobre habilidades blandas, lo esencial es cultivar un entorno donde el aprendizaje continuo sea parte del día a día. Cada empresa debe preguntarse: ¿estamos formando a nuestra gente para lo que necesita hoy y también para lo que vendrá mañana? Porque no formar es condenar al equipo y al negocio a quedarse atrás.

#### Retención e involucramiento:

Cuando alguien quiere irse de una empresa, rara vez es por un solo motivo. Y cuando alguien decide quedarse, suele ser por una combinación de factores: sentirse valorado, ver un camino de crecimiento, mantener un buen equilibrio entre trabajo y vida personal. Esta estrategia se centra en construir relaciones laborales más humanas. Incentivos emocionales, reconocimientos sinceros, oportunidades reales de ascenso o



simplemente un entorno sano todo suma. Retener a alguien no es obligarlo a quedarse, sino hacer que quiera hacerlo.

#### Diversidad e inclusión:

Ninguna estrategia de talento estará completa si no reconoce que la riqueza está en la diferencia. La diversidad no solo hace más justo el ambiente laboral, también lo vuelve más creativo, más abierto, más real. Esta estrategia promueve un espacio donde las personas puedan ser ellas mismas, donde se valoren distintos orígenes, ideas, identidades y trayectorias.

#### Inducción laboral

El proceso de inducción es la carta de presentación de la empresa hacia quien se incorpora. No basta con dar información básica; se trata de generar un primer vínculo emocional, de orientar al nuevo trabajador no solo en lo que debe hacer, sino en cómo y por qué lo hace. Una inducción bien diseñada reduce la ansiedad inicial, acelera la integración al equipo y mejora la adaptación a la cultura organizacional. Las empresas que descuidan esta etapa pierden la oportunidad de empezar con el pie derecho (Ispring, 2024).

Según Ispring (2025) la integración de un nuevo colaborador no se limita a una bienvenida apurada o entregar un simple manual, la inducción es un medio entre la llegada y la adaptación, entre las expectativas y el desempeño. Para que este proceso tenga impacto real, debe construirse sobre ciertas características clave:

#### Orientación completa:

Una buena inducción no se queda en los datos fríos. Tiene que transmitir la historia de la empresa, pero también el espíritu que la sostiene. Esto incluye hablar de la misión, la visión y los valores, sí, pero también de lo que se espera en el día a día, de



cómo se vive la cultura interna y de cómo se manejan los tiempos, los retos y los éxitos. En este punto, el nuevo integrante necesita saber con claridad quién hace qué, cómo se organizan los equipos, a qué área acudir si necesita apoyo y cómo circula la información.

Definición clara de roles:

No hay nada más desmotivador que no saber qué se espera de uno. Por eso, una de las piezas centrales de toda inducción es que cada trabajador entienda exactamente cuál es su función, dónde empieza y termina su responsabilidad, con qué recursos contará y cómo su labor contribuye al todo. Cuando se aclaran las tareas desde el comienzo, se reducen los errores, se optimiza el tiempo y, sobre todo, se transmite confianza.

Formación y desarrollo: invertir desde el inicio

La inducción no se agota en unos días ni en una presentación. Una verdadera bienvenida implica también preparar a la persona para desempeñarse con eficiencia. Esto incluye familiarizarse con las herramientas digitales, entender los flujos de trabajo y recibir formación técnica si el cargo lo requiere. Además, es clave que desde el principio se dé a conocer que la empresa apuesta por el crecimiento constante. Mostrar que existen rutas de desarrollo profesional es una señal clara de que se valora a las personas no solo por lo que saben ahora, sino por lo que pueden llegar a aportar con el tiempo.

Además Ispring (2025) menciona algunos tipos de inducción:

Inducción general:

Este tipo de inducción está pensada para todos los nuevos ingresos, sin importar en qué área trabajen. Su finalidad es brindar una visión panorámica de la empresa: quiénes son, qué hacen, por qué lo hacen, y qué valores los guían. Generalmente se explican temas como la historia institucional, los pilares culturales, el reglamento interno, la estructura organizativa y las normas de convivencia. Suele presentarse en forma de



charlas, presentaciones, videos institucionales o recorridos por las instalaciones. No se trata solo de mostrar el lugar, sino de hacer sentir que ya se es parte de algo más grande. Es una forma de sembrar pertenencia desde el primer día.

#### Inducción por rol:

Una cosa es entender la empresa, y otra muy distinta es saber qué se espera de ti dentro de ella. Esta inducción está centrada en el puesto que ocupará el nuevo colaborador. Aquí se explica con claridad qué tareas deberá realizar, qué herramientas usará, con qué indicadores se medirá su desempeño y cómo encaja su rol dentro del equipo. Un buen ejemplo sería capacitar a un nuevo agente de ventas en el sistema de cobros, o preparar a alguien en seguridad en los protocolos de evacuación. Es una inducción más técnica, pero imprescindible para que la persona pueda desenvolverse con seguridad y eficiencia desde el primer día.

#### Inducción por departamento:

Esta variante busca familiarizar al nuevo integrante con el ambiente más cercano que tendrá: su equipo de trabajo. Aquí se presentan los objetivos del área, los proyectos que tienen entre manos, el flujo de trabajo interno y, por supuesto, a los compañeros con los que estará en contacto constante. Suele acompañarse con la asignación de un mentor o compañero guía, que le sirva de apoyo durante las primeras semanas. Esta inducción ayuda mucho a reducir la ansiedad inicial y permite que la persona se sienta parte de la dinámica interna desde el comienzo.

#### Inducción remota:

En la actualidad, muchas personas comienzan su relación laboral desde fuera de la oficina, y eso ha dado lugar a un tipo de inducción especialmente diseñada para ese contexto. Aquí se utiliza tecnología: reuniones virtuales, tutoriales en línea, documentos

accesibles por plataformas digitales. Pero además de lo técnico, este tipo de inducción también se enfoca en lo humano. Se busca establecer canales de comunicación eficaces, fomentar el contacto con el equipo y asegurarse de que, pese a la distancia, el nuevo integrante no se sienta aislado.

#### Inducción ejecutiva:

Cuando se incorpora alguien a un puesto directivo o de alta responsabilidad, la inducción no puede limitarse a procedimientos operativos. Aquí se realiza una inmersión más profunda: se comparten datos estratégicos, análisis financieros, desafíos actuales y futuros, y la visión a largo plazo de la organización. Además, se presenta a las partes clave: otros directivos, miembros del consejo, clientes estratégicos y actores relevantes. Es una inducción más política y técnica, porque el nivel de toma de decisiones lo exige.

#### **3.2.2. Capacitación**

El conocimiento es un recurso que se desgasta si no se renueva. La capacitación es el medio por el cual una organización asegura que su gente se mantenga vigente, competente y lista para asumir nuevos desafíos. Ya no se trata solo de cursos técnicos; también se incluyen habilidades blandas, manejo emocional, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Invertir en capacitación no es un gasto, sino una forma de preparar al talento humano para que crezca junto con la empresa (Reyes, 2024).

Según Reyes (2024) los tipos más comunes y valiosos de capacitación laboral comprenden:

#### Capacitación técnica:

Uno de los tipos más directos y necesarios en muchas industrias es la capacitación técnica. Aquí el foco está puesto en desarrollar o fortalecer habilidades operativas específicas: desde el manejo de un software de contabilidad, hasta el uso correcto de una



máquina industrial o la comprensión de un lenguaje de programación. Por ejemplo, en una empresa manufacturera, puede incluirse formación en el mantenimiento preventivo de equipos.

#### Capacitación en habilidades blandas:

No todo lo que hace que un equipo funcione tiene que ver con lo técnico. Las habilidades blandas que algunos llaman también competencias emocionales o interpersonales son igual de importantes. Se trata de cualidades como saber escuchar, negociar, comunicar con claridad, liderar sin imponer o resolver conflictos sin escalar tensiones. Estas formaciones suelen realizarse a través de talleres participativos, dinámicas grupales o simulaciones de casos reales. Imaginemos una capacitación para jefes de área donde se trabaje la empatía en situaciones de estrés laboral.

#### Capacitación emergente:

En un mundo que cambia más rápido de lo que uno puede anticipar, la capacitación emergente se convierte en una necesidad vital. Este tipo de formación se orienta a preparar a los trabajadores para responder a nuevas tendencias y desafíos del mercado: desde los avances en inteligencia artificial, hasta las exigencias de un entorno digitalizado y globalizado. Un ejemplo práctico podría ser una capacitación en marketing digital para el equipo de ventas tradicional, o en ciberseguridad para los responsables de datos en una empresa mediana.

Según Reyes (2024) los beneficios de implementar una capacitación laboral efectiva comprenden:

#### Aumento de la productividad de los empleados:

Un equipo bien capacitado tiene las herramientas y el conocimiento necesarios para realizar sus tareas de manera más eficiente. Esto no solo reduce errores y tiempos



muertos, sino que también mejora el rendimiento general y contribuye a que los objetivos laborales se cumplan de forma más fluida. En el fondo, cuando las personas saben lo que hacen y cómo hacerlo, todo funciona mejor.

#### Mejor clima organizacional:

La capacitación continua crea un entorno donde se respira aprendizaje, crecimiento y respeto mutuo. Esta atmósfera fomenta relaciones laborales más sanas, impulsa la colaboración y fortalece la identidad del grupo. Los trabajadores se sienten más motivados cuando perciben que la empresa apuesta por ellos, no solo como empleados, sino como personas con potencial para mejorar.

#### Reducción de la rotación de personal:

Cuando una organización invierte en el desarrollo profesional de su gente, está diciendo sin palabras que valora su permanencia. Esto aumenta el compromiso, la lealtad y la satisfacción, lo que se traduce en menos renuncias y menos gastos asociados a procesos de selección. Un empleado que aprende y crece dentro de su lugar de trabajo difícilmente buscará irse.

#### Cumplimiento de requisitos legales y normativos:

En muchos sectores, la capacitación no es solo una buena práctica, sino una exigencia legal. Brindar formación adecuada asegura que la empresa cumpla con las normativas vigentes, evitando sanciones y mejorando su reputación. Además, estar alineados con estos estándares demuestra responsabilidad y compromiso institucional con la calidad y la seguridad.

### ***3.2.3. Liderazgo organizacional***

El liderazgo es un factor determinante en la manera en que los colaboradores se comprometen, se sienten escuchados y dan lo mejor de sí. No se trata de tener jefes



visibles, sino líderes capaces de inspirar, tomar decisiones justas y conectar al equipo con la visión institucional. Un liderazgo saludable no solo mejora el rendimiento, sino que también reduce conflictos internos, fomenta la innovación y eleva el clima laboral. El verdadero líder no impone; acompaña, escucha y construye (Fuentes et al., 2021).

De acuerdo con Fuentes et al. (2021) el liderazgo presenta las siguientes características:

#### Visión estratégica:

Un buen líder organizacional no solo se enfoca en las tareas del presente, sino que es capaz de proyectar el futuro de la empresa con claridad. Tener una visión estratégica implica anticiparse a los desafíos, trazar metas a largo plazo y guiar a su equipo hacia esos objetivos de manera coherente y decidida. Esta visión funciona como una brújula que orienta las decisiones cotidianas hacia una meta mayor, inspirando confianza en el rumbo que se toma.

#### Capacidad de toma de decisiones:

Tomar decisiones acertadas en momentos de presión es una habilidad clave en todo entorno organizacional. Un líder debe analizar información, evaluar riesgos y actuar con firmeza, incluso cuando las opciones no son perfectas. Esta capacidad no se trata solo de elegir lo correcto, sino de asumir con responsabilidad las consecuencias y aprender de los errores para crecer continuamente.

#### Comunicación efectiva:

El liderazgo se fortalece cuando las ideas se transmiten con claridad, empatía y apertura. Una comunicación efectiva permite que los objetivos se comprendan, que los conflictos se gestionen con madurez y que los logros se compartan como frutos del trabajo



colectivo. Además, escuchar activamente al equipo crea un ambiente de respeto y colaboración genuina.

Inspiración y motivación al equipo:

Un líder que inspira no solo da órdenes: contagia energía, entusiasmo y propósito. La motivación nace cuando los colaboradores sienten que su trabajo tiene valor y que forman parte de algo más grande que ellos. Ese tipo de liderazgo transforma el esfuerzo diario en compromiso auténtico, y convierte las metas del grupo en logros compartidos.

Adaptabilidad al cambio:

En un entorno organizacional cada vez más cambiante, un líder eficaz sabe adaptarse sin perder el rumbo. La capacidad de reinventarse, ajustar estrategias y mantener la calma ante la incertidumbre es lo que permite a un equipo superar obstáculos sin desmoronarse. Ser flexible no significa ceder en todo, sino saber cuándo es necesario cambiar de enfoque para lograr mejores resultados.

Capacidad para delegar responsabilidades:

Ningún líder puede hacerlo todo solo, y entender eso es señal de madurez. Delegar no es desentenderse, sino confiar en el potencial del equipo, asignar tareas con claridad y dar autonomía para que cada miembro aporte lo mejor de sí. Delegar bien también permite al líder concentrarse en lo estratégico y fortalecer la confianza mutua en el grupo.

De acuerdo con Fuentes et al. (2021) los aspectos que pueden afectar de forma negativa el liderazgo organizacional son:

Falta de comunicación clara y efectiva:

Cuando no hay una comunicación transparente entre el líder y su equipo, surgen malentendidos, errores y desconfianza. Las instrucciones confusas o incompletas generan



incertidumbre, lo cual puede traducirse en desmotivación o bajo rendimiento. Además, si el líder no escucha activamente o no se expresa con claridad, se pierde la oportunidad de construir un ambiente laboral abierto y colaborativo donde las ideas fluyan con naturalidad.

Toma de decisiones autoritaria o inconsulta:

El liderazgo que impone decisiones sin considerar la opinión del equipo tiende a generar rechazo, resistencia y desconexión emocional. La falta de participación debilita el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes sienten que sus aportes no son valorados. A la larga, este tipo de liderazgo reduce la creatividad del grupo, limita la innovación y puede fomentar una cultura de obediencia pasiva en lugar de compromiso activo.

Desconfianza entre líderes y colaboradores:

La confianza es la base de toda relación humana sólida, y en una organización, su ausencia puede tener consecuencias profundas. Cuando el equipo no confía en su líder — o viceversa, surgen tensiones, rumores y falta de colaboración. Los ambientes donde se percibe control excesivo o vigilancia constante suelen inhibir el crecimiento profesional y deteriorar la moral de los trabajadores, creando barreras que impiden avanzar en conjunto.

Ausencia de visión o dirección estratégica:

Un liderazgo sin rumbo claro deja a los colaboradores navegando a ciegas. Cuando no se establece una dirección bien definida, ni se comparten objetivos comunes, se pierde el sentido del trabajo diario. Esta falta de visión puede generar frustración y estancamiento, ya que el equipo no sabe hacia dónde va, ni cómo su esfuerzo contribuye al todo. El liderazgo necesita proyectar futuro y dar sentido a cada paso que se da.



## Falta de empatía y habilidades sociales:

Un líder que no logra conectar con las emociones y necesidades de su equipo difícilmente podrá guiarlo con éxito. La empatía no se trata solo de entender al otro, sino de actuar con consideración y humanidad. Ignorar el estado emocional del grupo, o tratar los problemas personales como asuntos irrelevantes, crea una barrera invisible que deteriora la cercanía y el respeto mutuo. Las habilidades sociales son esenciales para generar confianza, motivación y cohesión.

## Incapacidad para resolver conflictos:

Evitar los conflictos o manejarlos de forma impulsiva es una debilidad que puede afectar profundamente la dinámica de un equipo. Los desacuerdos no resueltos tienden a escalar, generando divisiones, resentimientos y un clima laboral tenso. Un buen liderazgo no busca reprimir las diferencias, sino canalizarlas de manera constructiva, facilitando el diálogo y promoviendo acuerdos que fortalezcan al grupo en lugar de fragmentarlo. La falta de esta capacidad no solo agrava los problemas, sino que mina la autoridad del líder ante sus propios colaboradores.



### 3.2.4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una dimensión fundamental en la vida profesional de toda persona. No se trata únicamente de estar contento con el empleo, sino de experimentar una sensación global de bienestar, propósito y equilibrio dentro del entorno de trabajo. Es el resultado de múltiples factores que, en conjunto, hacen que un trabajador no solo quiera quedarse en su puesto, sino que lo haga con ganas y motivación (Chunga y Escuza, 2023).

Para Chunga y Escuza (2023) es importante que el colaborador este satisfecho con su lugar de trabajo debido a distintas razones:

Mejora el rendimiento y la productividad de los trabajadores:

Cuando una persona se siente valorada y satisfecha en su entorno laboral, lo más común es que dé lo mejor de sí. Esa motivación interna no surge por obligación, sino por convicción. La satisfacción actúa como un motor silencioso que impulsa a cada trabajador a concentrarse, a esforzarse y a ir más allá de lo mínimo. En ese estado, incluso las tareas rutinarias se asumen con mayor energía, y los resultados tienden a mejorar sin necesidad de presiones externas.

Reduce la rotación de personal y la fuga de talento:

Las organizaciones que descuidan la satisfacción de su gente suelen convertirse en un espacio de paso, no de permanencia. Cuando los colaboradores no se sienten a gusto, buscan otras oportunidades donde sí puedan desarrollarse. En cambio, si el clima es saludable y el trato justo, es más probable que el talento decida quedarse. Esto no solo reduce los costos de reclutamiento y capacitación, sino que permite construir equipos sólidos con mayor experiencia y compromiso.

Fomenta un clima organizacional positivo:

La satisfacción laboral se refleja en el ambiente del día a día. Las relaciones interpersonales se vuelven más amables, la comunicación fluye mejor y los conflictos se manejan con mayor madurez. Un lugar de trabajo donde la gente se siente bien no solo mejora la productividad, también se vuelve un espacio donde las personas quieren estar, crecer y colaborar. Ese tipo de clima no se impone: se cultiva desde la experiencia cotidiana y desde el respeto mutuo.

Incrementa el compromiso y la lealtad hacia la institución:

Un trabajador satisfecho no solo cumple con sus funciones; muchas veces va más allá, proponiendo ideas, asumiendo retos y defendiendo a su institución frente a terceros. La satisfacción genera un vínculo emocional con el lugar de trabajo, que se traduce en compromiso real. Esa lealtad no se compra con un salario alto, sino con el trato humano, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Disminuye el ausentismo y las licencias por estrés:

Cuando el trabajo se vuelve una carga emocional o física, el cuerpo y la mente suelen pasar factura. El estrés, el agotamiento y la frustración son algunas de las razones más frecuentes detrás de ausencias prolongadas. Pero si el entorno es saludable y el trabajador se siente satisfecho, el ausentismo disminuye notablemente. Menos licencias por enfermedad y menos días perdidos significan también una mejor continuidad en los procesos y una mayor eficiencia institucional.

Es importante señalar que Chunga y Escuza (2023) también mencionan factores que afectan de forma negativa la satisfacción del colaborador:



## Ambiente laboral conflictivo o tóxico:

Un espacio de trabajo cargado de tensiones, rumores o confrontaciones constantes mina rápidamente el bienestar emocional de cualquier persona. Cuando el ambiente se vuelve hostil, los colaboradores se sienten inseguros, a la defensiva o simplemente desmotivados. Lo que debería ser un lugar de desarrollo profesional se convierte en una fuente de estrés diario, afectando tanto la salud mental como el compromiso hacia la institución.

## Falta de reconocimiento y valoración del esfuerzo:

No hay nada más desalentador que darlo todo y sentir que nadie lo nota. Cuando los logros, por pequeños que sean, no son reconocidos, se instala una sensación de indiferencia que debilita la moral. Los trabajadores necesitan saber que su esfuerzo tiene sentido y que lo que hacen es valorado, no como un favor, sino como parte de una relación justa y recíproca. Sin este reconocimiento, la motivación disminuye, y con ella, la calidad del trabajo.

## Cargas excesivas de trabajo:

El exceso de responsabilidades no solo agota físicamente a los empleados, también puede generar una sensación de injusticia. En muchos casos, se pide más de lo que una persona puede dar en su jornada, sin ofrecer recursos adecuados ni tiempos razonables. Con el tiempo, esto conduce al agotamiento, a la pérdida de eficiencia y, en los casos más graves, a licencias médicas por fatiga o estrés laboral.

## Ausencia de oportunidades de crecimiento profesional:

Cuando no existen caminos claros para el desarrollo, los trabajadores sienten que su esfuerzo no lleva a ningún lado. Esa sensación de estancamiento genera frustración, especialmente en quienes tienen aspiraciones de superarse y aprender más. Si una



institución no ofrece capacitaciones, promociones internas o nuevas responsabilidades, corre el riesgo de perder a su mejor talento, simplemente por no brindarle oportunidades para avanzar.

#### Remuneración insuficiente o no equitativa:

El salario no es lo único que importa, pero sí representa un reconocimiento concreto del valor del trabajo. Cuando la remuneración no está acorde al esfuerzo, o existen diferencias injustificadas entre colaboradores, se genera malestar y desmotivación. La falta de equidad en los pagos mina la confianza y hace que muchos empleados se planteen buscar mejores condiciones en otro lugar.

#### Falta de comunicación interna efectiva:

La comunicación clara y oportuna es fundamental para que las personas se sientan parte de un equipo. Cuando no se informa con claridad, se ocultan decisiones o no se escucha a los trabajadores, se generan confusiones y rumores que solo dañan el ambiente laboral. La comunicación deficiente también impide que los colaboradores expresen sus ideas o preocupaciones, lo cual los aísla aún más dentro de la organización.

#### Estilo de liderazgo autoritario o indiferente:

Un liderazgo que impone sin escuchar o que actúa con indiferencia frente a las necesidades del equipo genera un impacto negativo profundo. Las decisiones unilaterales, el trato distante o la falta de empatía cortan la conexión entre líderes y trabajadores. En vez de guiar y motivar, este tipo de liderazgo contribuye al desgaste emocional, reduce la confianza institucional y deteriora el sentido de pertenencia en la organización.

Por último, Chunga y Escuza (2023) mencionan algunas estrategias para optimar el la satisfacción del colaborador:



Ofrecer una remuneración justa y competitiva:

Un salario digno no solo cubre las necesidades básicas, también comunica que el trabajo de una persona vale. Cuando las remuneraciones están por debajo del esfuerzo que se exige, la motivación empieza a bajar. Es fácil decir que el dinero no lo es todo, pero en la práctica, recibir un sueldo justo es una de las formas más directas en que un trabajador se siente valorado. Si las empresas quieren retener talento, tienen que empezar por reconocer económicamente ese talento. A veces no se trata de subir sueldos al tope, sino de ajustar lo que se pueda de forma transparente y coherente.

Fomentar un ambiente laboral saludable y respetuoso:

Un lugar donde se respira respeto, donde se puede opinar sin miedo o donde simplemente se sonríe con tranquilidad al entrar, es un lugar que se recuerda. El ambiente laboral no se construye de un día para otro, ni tampoco con un manual. Se forma con pequeñas acciones, con el tono de voz al pedir algo, con el modo en que se enfrenta un error. Fomentar ese tipo de espacios requiere voluntad, y sobre todo, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Reconocer y valorar el esfuerzo de los trabajadores:

Decir “gracias” o “bien hecho” no cuesta nada, pero tiene un impacto enorme. Muchas veces, los trabajadores dan lo mejor de sí, pero lo hacen en silencio, sin esperar aplausos... aunque también los necesiten. El reconocimiento no tiene que ser pomposo ni forzado, basta con hacerlo en el momento justo, de forma sincera. Cuando uno siente que su trabajo importa, que alguien lo ve, todo cambia: se trabaja con otra energía.

Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional:

Todos queremos sentir que podemos crecer, aprender algo nuevo o asumir desafíos que nos saquen de la rutina. Negar esa posibilidad a los trabajadores es, de algún



modo, decirles que ya no tienen más para dar. Ofrecer capacitaciones, talleres o simplemente abrir espacios de aprendizaje dentro del trabajo puede marcar una gran diferencia. No todos los empleados buscarán ser gerentes, pero sí querrán sentirse útiles y actualizados, sabiendo que la organización apuesta por ellos.

Establecer canales de comunicación abiertos y efectivos:

Nada genera más malentendidos que la falta de comunicación, o peor aún, una comunicación a medias. Cuando los trabajadores no saben a quién acudir, o sienten que sus ideas nunca llegan a ningún lado, se apagan. Por eso, abrir canales claros, directos y confiables de diálogo es clave. Que haya alguien que escuche y que responda, que se pueda hablar sin vueltas, y que la retroalimentación no se vea como crítica destructiva, sino como crecimiento conjunto. No es fácil, pero vale la pena.

Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal:

La vida no es solo trabajo, aunque muchas veces se nos olvide. Una organización que entiende que sus trabajadores también son madres, padres, estudiantes, hijos o personas con sueños propios, demuestra humanidad. Flexibilizar horarios cuando se puede, respetar los descansos, evitar llamadas fuera del horario laboral... son gestos que impactan más de lo que parece. El equilibrio no se logra con discursos, sino con acciones concretas.

Implementar estilos de liderazgo participativo y empático:

Un buen jefe no es el que manda más, sino el que sabe escuchar y guiar. Los líderes empáticos no tienen todas las respuestas, pero saben conectar con las personas. Involucran al equipo en las decisiones, consultan antes de imponer y están dispuestos a revisar su postura si es necesario. Este tipo de liderazgo no solo mejora la productividad,



también genera confianza. En cambio, los estilos autoritarios o indiferentes suelen producir lo contrario: trabajadores silenciosos y desmotivados.

Proporcionar condiciones físicas adecuadas en el lugar de trabajo:

Aunque a veces se pase por alto, el entorno físico también afecta el ánimo y la productividad. Un espacio limpio, iluminado, con buena ventilación y herramientas en buen estado, transmite cuidado. No se trata de tener oficinas lujosas, sino de que el lugar sea seguro, cómodo y funcional. Si una silla incómoda, un baño sucio o un equipo que no funciona bien se convierten en parte del día a día, el malestar empieza a acumularse. Invertir en un entorno digno es invertir en las personas que lo habitan.

### ***3.2.5. Carga laboral***

Una carga laboral excesiva o mal distribuida afecta no solo el rendimiento, sino la salud mental y física del trabajador. No se trata de trabajar más, sino de trabajar mejor. El exceso de tareas, los plazos imposibles o la falta de personal generan estrés, errores y desmotivación. Una gestión adecuada de la carga laboral considera las capacidades reales del equipo y promueve una distribución justa, evitando la saturación y el desgaste innecesario (Castilla et al., 2021).

Para Castilla (2021) los elementos que integran la carga laboral son:

Cantidad excesiva de tareas asignadas:

Una de las manifestaciones más comunes de la carga laboral es cuando a un solo trabajador se le delega más trabajo del que puede manejar razonablemente. No se trata únicamente de tener días ocupados, sino de que constantemente se acumulen responsabilidades sin considerar el tiempo real ni los recursos con los que se cuenta. Esto



no solo genera fatiga, sino que disminuye la calidad del trabajo porque el empleado termina priorizando la velocidad sobre la precisión.

Presión constante por cumplir plazos ajustados:

Estar bajo la presión de entregar tareas en tiempos límite demasiado estrictos puede convertirse en una fuente constante de ansiedad. Cuando los plazos son irrealistas o se repiten con demasiada frecuencia, el trabajador empieza a funcionar en un estado de alerta permanente. A la larga, esto desgasta tanto el cuerpo como la mente, y puede llegar a provocar errores, ausentismo o incluso enfermedades relacionadas con el estrés.

Jornadas laborales prolongadas sin pausas adecuadas:

Cuando el trabajo exige más horas de las establecidas, o no permite descansos regulares, el desgaste físico y mental se acentúa. Las jornadas extensas, sumadas a la falta de pausas, generan una sensación de agotamiento continuo que afecta tanto la productividad como la salud. No es raro que, en estos contextos, las personas sientan que su vida personal desaparece lentamente y que el trabajo absorbe todo su tiempo.

Tareas repetitivas o monótonas:

Realizar siempre las mismas actividades, sin ningún tipo de cambio o estímulo nuevo, también forma parte de la carga laboral. Aunque no se trate de mucho trabajo en términos de volumen, la monotonía cansa de otra manera: desconecta emocionalmente al trabajador, lo vuelve menos creativo y puede conducir a la desmotivación crónica. La rutina sin propósito se vuelve un peso que va más allá del esfuerzo físico.

Falta de claridad en las funciones y responsabilidades:

No saber exactamente qué se espera de uno genera una sobrecarga invisible pero muy real. Cuando las funciones no están bien definidas, el trabajador debe adivinar, improvisar o asumir tareas que no le corresponden. Esa incertidumbre constante aumenta



el estrés y puede generar conflictos internos con otros compañeros. En muchos casos, esta ambigüedad también impide establecer prioridades claras, lo cual solo empeora la sensación de agobio.

Sobrecarga emocional o mental por demandas elevadas:

Además de la carga física, existe una dimensión emocional en el trabajo que suele pasar desapercibida. Cuando se espera que el trabajador esté siempre disponible, que resuelva conflictos, atienda a personas difíciles o tome decisiones importantes sin margen de error, la exigencia emocional se acumula. Esta carga mental, si no se reconoce y se gestiona adecuadamente, puede llevar a cuadros de agotamiento emocional o síndrome de burnout.

Asimismo, Castilla (2021) señala las consecuencias que puede traer la carga laboral en la salud:

Estrés crónico y agotamiento mental:

Cuando la carga laboral se vuelve abrumadora y no hay un espacio adecuado para la recuperación, el cuerpo y la mente entran en un estado de alerta constante. El estrés deja de ser algo momentáneo y pasa a instalarse como una condición diaria. Esta situación suele ir acompañada de una sensación persistente de agotamiento mental, como si uno ya despertara cansado, sin motivación o con la cabeza demasiado saturada para pensar con claridad.

Ansiedad y síntomas depresivos:

Estar sometido a una presión laboral continua puede derivar en cuadros de ansiedad, donde el trabajador se siente inquieto, tenso o incluso con miedo de no cumplir las expectativas. Con el tiempo, esta presión también puede dar paso a síntomas depresivos: desánimo, sensación de inutilidad o una pérdida total del interés por



actividades que antes resultaban agradables. Es como si el trabajo dejara una huella que ya no se borra ni al salir de la oficina.

#### Fatiga física y emocional constante:

La carga laboral no solo agota la mente, también consume el cuerpo. Esa fatiga que no se va ni con el descanso se convierte en una compañera diaria. A nivel emocional, la persona puede sentirse drenada, sin energía para afrontar nuevas tareas ni para lidiar con situaciones que requieren atención o empatía. Todo comienza a sentirse demasiado, incluso lo más mínimo, y cualquier cosa puede parecer un esfuerzo monumental.

#### Trastornos del sueño e insomnio:

Una de las primeras señales de que algo no va bien con la carga laboral es el sueño. La mente, al no encontrar descanso, sigue activa durante la noche. A muchas personas les cuesta conciliar el sueño, otras se despiertan varias veces o muy temprano, y no logran volver a dormir. Esta falta de descanso no solo afecta el rendimiento del día siguiente, sino que genera un círculo vicioso que puede derivar en problemas de salud más serios si no se atiende a tiempo.

#### Dolores musculares y tensionales (cuello, espalda, etc.):

El cuerpo también habla cuando la carga laboral sobrepasa los límites. Es común que aparezcan dolores musculares sin causa física aparente, especialmente en zonas como el cuello, los hombros o la espalda baja. Esta tensión se debe a una combinación de malas posturas, largas horas frente a una pantalla y la acumulación del estrés. Con el tiempo, si no se toman medidas, estos dolores pueden cronificarse o convertirse en lesiones más complejas.



### 3.2.6. *Autorrealización profesional*

Las personas no solo trabajan por dinero, sino también por reconocimiento, desarrollo y sentido. Cuando un trabajador siente que su labor lo ayuda a crecer como profesional y como persona, su nivel de compromiso se multiplica. La autorrealización no siempre implica ascensos o títulos, sino tener desafíos acordes, recibir feedback útil y sentir que se está avanzando. Las empresas que permiten esa evolución interna retienen talento y crean equipos más sólidos (Osés, 2022).

Para Osés (2022) los aspectos esenciales que caracterizan la autorrealización profesional comprenden:

#### Satisfacción y crecimiento personal:

Uno de los pilares más importantes de la autorrealización profesional es sentir satisfacción con el trabajo que uno realiza, no solo porque se cumplen tareas, sino porque en ese proceso hay crecimiento, tanto personal como profesional. Es cuando uno siente que lo que hace tiene sentido, que está aprendiendo, avanzando y, sobre todo, disfrutando. Ese gusto por el trabajo se traduce en experiencias intensas, momentos de orgullo y una conexión genuina con la labor diaria.

#### Remuneración económica justa:

Aunque muchas veces se evita hablar de ello abiertamente, la realidad es que la remuneración económica también forma parte esencial de la autorrealización. No es solo una cuestión de dinero por sí mismo, sino del valor que representa: permite cubrir necesidades básicas, disfrutar de ciertos gustos y aspiraciones, e incluso ofrecer bienestar a otros. Saber que el esfuerzo es reconocido y recompensado de forma justa da una motivación concreta, palpable. Además, permite a los trabajadores vivir mejor, planificar su futuro y tener la libertad de decidir cómo usar su tiempo fuera del trabajo.

Tiempo adecuado para el descanso:

El tiempo libre no debería verse como un lujo, sino como un componente necesario para alcanzar la autorrealización profesional. Tener suficiente espacio entre jornadas laborales, contar con pausas durante el día y poder desconectarse mentalmente del trabajo es fundamental para mantener la salud física y emocional. Cuando una persona tiene la oportunidad de descansar, de dedicar tiempo a su familia, a sus hobbies o simplemente a no hacer nada, eso se traduce en mayor bienestar y también en una mejor disposición para enfrentar los retos laborales.

### ***3.2.7. Sentido de pertenencia***

El sentido de pertenencia nace cuando el trabajador deja de verse como “empleado” y comienza a sentirse parte del proyecto. Esto ocurre cuando se le escucha, se le reconoce, y se le hace sentir que su opinión y su esfuerzo cuentan. Una empresa que cultiva ese sentimiento construye una comunidad, no solo un equipo. Y eso se traduce en estabilidad, colaboración genuina y resiliencia frente a los desafíos (Bermudez, 2023).

Bermudez (2023) señala que es importante el sentido de pertenencia en las empresas por las siguientes razones:

Bienestar individual y rendimiento organizacional:

Fomentar el sentido de pertenencia en el entorno laboral no es simplemente una medida amable o socialmente aceptada, sino una estrategia clave que impacta profundamente tanto en el bienestar de los trabajadores como en los resultados de la organización. Las investigaciones de Great Place To Work han demostrado que cuando los empleados sienten que pertenecen realmente a su lugar de trabajo, no solo se sienten más felices, sino que también se desempeñan mejor, con más energía y disposición.

Impulso a la creatividad y desempeño laboral:



Cuando una persona se siente parte de su equipo, del propósito de la empresa, se libera del miedo a equivocarse o a ser juzgada, y eso da paso a la innovación. Los colaboradores que experimentan pertenencia se atreven a proponer ideas, a asumir riesgos razonables, a colaborar con mayor apertura. Es allí donde nace la creatividad genuina y la mejora continua. No es coincidencia que quienes se sienten incluidos también muestren un mayor rendimiento: no están actuando desde la obligación, sino desde la convicción.

#### Compromiso y motivación sostenida:

Una de las consecuencias más notables del sentido de pertenencia es el compromiso. Las estadísticas revelan que los empleados que se sienten integrados en su lugar de trabajo tienen hasta tres veces más probabilidades de sentirse motivados para asistir a diario. Esa motivación no surge por temor a perder el empleo, sino por el deseo auténtico de aportar, de formar parte, de marcar la diferencia desde el rol que desempeñan. Y cuando el compromiso nace del interior, se vuelve más sostenible.

#### Clima laboral positivo y justo:

El sentido de pertenencia también transforma el ambiente laboral. Las personas que lo experimentan con frecuencia describen su lugar de trabajo como ameno e incluso divertido. Esto va más allá de actividades recreativas o beneficios tangibles; tiene que ver con la confianza, con la calidad humana del entorno, con sentir que uno puede ser auténtico sin temor a represalias. En espacios así, la equidad florece.

#### Retención de talento y proyección a largo plazo:

Finalmente, uno de los beneficios más tangibles y estratégicos para cualquier organización es la retención del talento. Cuando un colaborador siente que pertenece, que su trabajo tiene sentido y que es valorado por lo que es, no tiene razones para buscar otro lugar. De hecho, se ha encontrado que estos trabajadores son cinco veces más propensos

a querer quedarse en la empresa a largo plazo. Esto no solo reduce la rotación, sino que también fortalece la identidad institucional, permitiendo que el conocimiento y la cultura organizacional se mantengan y evolucionen con solidez.

Bermudez (2023) menciona que para crear pertenencia en el lugar de trabajo se deben considerar los siguientes aspectos:

#### Imparcialidad en el liderazgo:

Uno de los pilares más importantes para fomentar el sentido de pertenencia en el trabajo es la imparcialidad por parte de quienes lideran. Cuando los líderes actúan con justicia y sin favoritismos, se genera un ambiente en el que cada colaborador siente que su presencia es valorada y reconocida por igual. La equidad en el trato no solo mejora el clima laboral, sino que también transmite un mensaje claro: todos cuentan por igual, sin importar el cargo que ocupen o cuánto tiempo lleven en la organización.

#### Participación activa en la toma de decisiones:

Dar voz a los colaboradores y permitir que participen en decisiones relevantes, especialmente aquellas que impactan directamente en su trabajo, es una forma poderosa de construir pertenencia. Las personas no quieren sentirse como piezas intercambiables, sino como parte real del engranaje. Cuando se sienten escuchadas y tomadas en cuenta, el compromiso crece de manera genuina. Aunque no siempre se pueda implementar cada sugerencia.

#### Comunicación clara y honesta:

La transparencia en la comunicación es otra base fundamental para construir pertenencia. En muchas organizaciones, los malentendidos y rumores se generan por la falta de información clara o por una comunicación desigual entre equipos. Para evitar esto, es necesario asegurarse de que todos tengan acceso a la misma información y que

los canales estén abiertos para aclarar dudas o expresar inquietudes. La claridad genera confianza, y sin confianza, no hay pertenencia que aguante. Aunque no siempre es fácil ser completamente transparente, especialmente en momentos difíciles, vale la pena el esfuerzo.

**Equidad en las oportunidades de crecimiento:**

Una de las formas más tangibles de demostrar que todos tienen un lugar en la organización es brindar oportunidades justas de desarrollo profesional. Contar con procesos de ascenso claros, basados en el mérito y el desempeño, ayuda a evitar resentimientos y a reforzar la confianza en el sistema. Las promociones no deben ser un misterio ni un favor, sino el resultado visible de un esfuerzo continuo. Cuando se reconoce el valor real de cada colaborador, se alimenta no solo su sentido de pertenencia, sino también su motivación por seguir creciendo dentro de la empresa.

**Celebración de los logros individuales y colectivos:**

Reconocer los logros no debería ser una excepción, sino una práctica constante. Ya sean pequeños avances o grandes metas cumplidas, celebrarlos aunque sea con un gesto simple tiene un impacto enorme en cómo se sienten las personas dentro del equipo. Este tipo de reconocimiento fortalece el vínculo entre los compañeros y genera una cultura de aprecio. A veces se olvida lo potente que puede ser una felicitación o un agradecimiento genuino, pero son esos detalles los que muchas veces sostienen el entusiasmo y la conexión de una persona con su trabajo.

### **3.3. Marco conceptual**

**Bienestar laboral:**

Se refiere al estado general de satisfacción física, emocional y mental que experimenta una persona en su entorno de trabajo. No se trata únicamente de contar con

un sueldo justo o beneficios sociales, sino de sentirse valorado, respetado y en equilibrio con la carga laboral asignada. Este bienestar influye directamente en la motivación, la salud y el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, muchas instituciones suelen enfocarse solo en los resultados, olvidando que detrás de cada meta hay personas con necesidades y emociones (Andrade, 2023).

#### **Compromiso organizacional:**

Representa el vínculo emocional, psicológico y profesional que un trabajador desarrolla con la institución en la que labora. Es aquello que lo impulsa a esforzarse más allá de lo mínimo exigido, porque cree en la misión de su trabajo y siente que su labor tiene un propósito. No se puede forzar ni imponer: se construye a través de la confianza, el reconocimiento y una comunicación auténtica (Coll, 2020).

#### **Cultura organizacional:**

Abarca el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una institución. Es lo que da identidad a la organización y define “cómo se hacen las cosas aquí”. Esta cultura influye en la forma en que se toman decisiones, se resuelven conflictos, se lidera a los equipos o se enfrentan los cambios. Puede ser explícita, cuando está bien definida en documentos y prácticas; o implícita, cuando se transmite por costumbre o ejemplo (Ortega, 2025).

#### **Desmotivación laboral:**

Aparece cuando el trabajador pierde el interés, el entusiasmo o la energía para cumplir con sus funciones. Puede tener muchas causas: falta de reconocimiento, escaso desarrollo profesional, monotonía en las tareas, mala relación con los superiores, entre otras. Lo más preocupante de la desmotivación es que a menudo no se nota a simple vista;



es silenciosa, progresiva y contagiosa. Un trabajador desmotivado sigue yendo al trabajo, pero con el mínimo esfuerzo, sin ideas nuevas ni intención de mejorar (Savia, 2023).

### **Eficiencia laboral:**

Se refiere a la capacidad de realizar tareas de manera óptima, utilizando los recursos disponibles de forma inteligente y sin desperdicios. Ser eficiente no es hacer todo rápido, sino hacer lo necesario, en el momento adecuado y con el menor desgaste posible. Implica organización, priorización, habilidades técnicas y también equilibrio emocional. Aun así, muchas veces se valora solo la cantidad de trabajo realizado, sin considerar si se hizo con calidad o a costa del bienestar del trabajador (Machuca, 2022).

### **Fatiga laboral.**

Es el agotamiento físico y mental que resulta de una exposición prolongada a cargas excesivas de trabajo o a entornos emocionalmente exigentes. No es solo cansancio pasajero: es una señal de alerta que indica que el cuerpo y la mente están llegando a su límite. La fatiga afecta la concentración, el estado de ánimo, la toma de decisiones y, en casos graves, puede desencadenar problemas de salud más serios. A menudo, los trabajadores no reconocen estos síntomas hasta que el rendimiento se ve claramente afectado (Bracho, 2020).

### **Feedback:**

Es el proceso mediante el cual los miembros de una institución reciben retroalimentación sobre su desempeño, sus logros y sus áreas de mejora. Cuando se realiza de forma honesta, constructiva y regular, fortalece la confianza, alinea expectativas y permite un crecimiento continuo. Sin embargo, en muchos espacios laborales el feedback se limita a las evaluaciones anuales o se usa de forma punitiva, lo que genera miedo en lugar de aprendizaje (Gomez, 2023).



### **Reconocimiento laboral:**

es el acto de valorar y destacar públicamente los logros, esfuerzos y contribuciones de un trabajador. No se trata solo de premios o incentivos económicos, sino también de palabras sinceras, gestos de gratitud y oportunidades de crecimiento. Cuando un trabajador se siente reconocido, su autoestima aumenta, su compromiso se fortalece y su motivación se renueva. Por el contrario, la falta de reconocimiento es una de las principales causas de rotación y desmotivación (Cursalab, 2023).

### **Relaciones interpersonales:**

Son el conjunto de vínculos, interacciones y formas de comunicación que se dan entre compañeros, jefes y subordinados. Son fundamentales para la construcción de un ambiente laboral saludable y colaborativo. Cuando estas relaciones están basadas en el respeto, la empatía y la confianza, se facilita el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. No obstante, también pueden surgir tensiones, malentendidos o rivalidades que, si no se manejan adecuadamente, deterioran el clima laboral (Bran, 2015).



## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS

#### 4.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

#### 4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.
- Existe una relación significativa entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.
- Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

#### 4.3. Variables

V1. Gestión del talento humano

V2. Satisfacción laboral

## 4.4. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables estudiadas*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1. Gestión del talento humano. (Aguilera, 2023).	Inducción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de funciones durante la inducción.</li> <li>• Claridad de la información inicial.</li> <li>• Apoyo recibido en el ingreso laboral.</li> </ul>	Ordinal
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en programas formativos.</li> <li>• Aplicación de contenidos en el trabajo.</li> <li>• Relevancia de la capacitación recibida.</li> </ul>	
	Liderazgo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en directrices del líder.</li> <li>• Apoyo del jefe inmediato.</li> <li>• Estímulo a la motivación laboral.</li> </ul>	
V2. Satisfacción laboral. (Chunga y Escuza, 2023).	Carga laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del volumen de trabajo.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo para tareas.</li> <li>• Presión por carga excesiva.</li> </ul>	Ordinal
	Autorrealización profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro personal en el puesto.</li> <li>• Desarrollo de competencias propias.</li> <li>• Crecimiento dentro de la organización.</li> </ul>	
	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la institución.</li> <li>• Orgullo de formar parte del equipo.</li> <li>• Intención de permanencia laboral.</li> </ul>	

*Nota.* Tabla elaborada por la tesista.



## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque utilizado fue el cuantitativo.

Es una forma de investigación que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos con el objetivo de medir variables y establecer relaciones entre ellas. Este enfoque permite aplicar métodos estadísticos para interpretar los resultados con objetividad y precisión, facilitando la comprobación de hipótesis mediante el uso de instrumentos estructurados (Torres, 2016).

#### 5.2. Método aplicado a la investigación

El método usado fue el deductivo.

Es un proceso lógico que parte de teorías o principios generales para llegar a conclusiones específicas. Se apoya en marcos conceptuales previos y permite interpretar los datos obtenidos desde una perspectiva racional y coherente, facilitando el análisis estructurado de los resultados (Westreicher, 2020).

#### 5.3. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básico.

Se orienta a la generación y ampliación del conocimiento teórico, sin perseguir aplicaciones prácticas inmediatas. Su propósito es comprender los fundamentos y principios que explican determinados fenómenos, sirviendo como base para el desarrollo de futuras investigaciones o teorías más complejas (Stewart, 2023).

#### **5.4. Nivel de investigación**

Se uso el nivel correlacional

Este nivel de investigación busca identificar y analizar la relación o grado de asociación entre dos o más variables. No pretende establecer causalidades, sino observar cómo se comportan las variables entre sí, permitiendo detectar patrones que puedan ser útiles para estudios posteriores (Arias et al., 2020).

#### **5.5. Diseño de investigación**

Se consideró el diseño no experimental.

Es un diseño en el que las variables no son manipuladas por el investigador, sino que se observan tal como se presentan en su entorno natural. Se basa en el estudio de hechos ya ocurridos o que no pueden ser alterados, lo que permite una exploración objetiva sin intervención directa (Montano, 2021).

#### **5.6. Población y muestra**

##### ***3.6.1. Población***

La población de la presente investigación está conformada por un total estimado de 560 trabajadores pertenecientes al Seguro Social de Salud – Red Asistencial de Puno. Esta cifra comprende tanto al personal asistencial (como médicos, enfermeros, técnicos y especialistas de la salud), como al personal administrativo y de apoyo logístico que cumple funciones en las diferentes áreas operativas y de gestión institucional.



### 3.6.2. Muestra

Se uso la estadística de muestreo aleatorio simple para determinar la muestra.

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población (560).

Z: Valor z para un nivel de confianza del 95% (1.96).

p:(0.5)

q: (0.5)

e: Margen de error (0.08).

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

$$n = \frac{560 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.08^2 * (560 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n= 119 trabajadores.

## 5.7. Técnicas e instrumentos

### 3.7.1. Técnica

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, por ser una de las más eficaces cuando se busca recoger información directa desde la experiencia de los participantes.

### 3.7.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, el cual fue elaborado tomando en cuenta la naturaleza de las variables y sus respectivas dimensiones.

## 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

### 3.8.1. Confiabilidad

Para verificar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, un método estadístico reconocido por evaluar la consistencia interna de los ítems en escalas de tipo Likert.

**Tabla 2**

*Estadística de confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	18

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:

En la tabla 2 el análisis de confiabilidad, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojó un valor de 0,887. Este hallazgo indica que el instrumento utilizado para la recolección de datos presenta una consistencia interna bastante buena.

### 3.8.2. Validez

La validez del instrumento se garantizó a través del juicio de un experto. Este especialista revisó el cuestionario considerando criterios como la claridad, pertinencia, coherencia, suficiencia y consistencia teórica de los ítems.



## 5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El procesamiento y análisis de los datos recolectados se realizó mediante el software estadístico SPSS v25, una herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas.

### 5.10. Contrastación de hipótesis

Planteamiento de la hipótesis general:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

H1: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

Nivel de alfa:

0,05

Prueba estadística:

#### Tabla 3

*Contrastación de la hipótesis general*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,436	,048	9,014	,000
N de casos válidos		119			

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Decisión:

La tabla 3 mostró un valor de significancia estadística igual a 0,000, que es menor al nivel crítico de 0,05. Este hallazgo permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa, confirmando que sí existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Red Asistencial de Puno. Este resultado no solo tiene valor estadístico, sino también práctico, ya que sugiere que mejorar la forma



en que se gestiona al personal puede tener un impacto directo en su bienestar y compromiso institucional.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H0: No existe una relación significativa entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

H1: Existe una relación significativa entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística:

#### Tabla 4

*Contrastación de la hipótesis específica 1*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,406	,049	8,112	,000
N de casos válidos		119			

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Decisión:

En la tabla 4, el valor de significancia también fue de 0,000, lo cual permitió aceptar la hipótesis alterna. Esto indica que la inducción laboral está significativamente relacionada con la satisfacción que los trabajadores experimentan en su entorno. Una inducción bien diseñada, clara y empática, lejos de ser un trámite administrativo, puede marcar la diferencia en la forma en que una persona se integra al equipo y se compromete con la institución.



Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H0: No existe una relación significativa entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

H1: Existe una relación significativa entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística:

### Tabla 5

*Contrastación de la hipótesis específica 2*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,438	,053	8,082	,000
N de casos válidos		119			

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Decisión:

De manera similar, la tabla 5 reveló una significancia estadística de 0,000, lo que permitió confirmar que la capacitación influye de forma significativa sobre la satisfacción laboral. Este resultado da respaldo empírico a una idea ampliamente defendida: cuando los trabajadores tienen acceso a formación continua y sienten que la institución invierte en su desarrollo, su motivación y compromiso tienden a elevarse.

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

Nivel de alfa:

0,05.

Prueba estadística:

### Tabla 6

*Contrastación de la hipótesis específica 3*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,365	,055	6,617	,000
N de casos válidos		119			

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Decisión:

En la tabla 6 también se obtuvo una significancia estadística de 0,000, lo que validó la existencia de una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la satisfacción de los trabajadores. Este hallazgo refuerza la importancia de contar con líderes que no solo dirijan, sino que sepan escuchar, orientar, apoyar y motivar a sus equipos. Cuando el liderazgo se ejerce desde la empatía y la claridad, los colaboradores tienden a sentirse más valorados, escuchados y comprometidos.

## CAPÍTULO VI

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 6.1. Presentación de resultados

Tabla 7

*Resultados de la prueba de normalidad*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,081	119	,051
Satisfacción laboral	,084	119	,040

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:

En cuanto al análisis de normalidad mostrado en la tabla 7, se observó que la primera variable gestión del talento humano presentó un valor de  $p = 0,051$ , superando el umbral de 0,05. Esto indica que sus datos sí se aproximan a una distribución normal. Por el contrario, la segunda variable satisfacción laboral obtuvo un valor de  $p = 0,040$ , inferior al criterio estadístico, lo cual sugiere que sus datos no siguen una distribución normal. Esta diferencia en los comportamientos de ambas variables llevó a optar por el uso de estadísticos no paramétricos, como el coeficiente de Rho de Spearman o el Tau-b de Kendall.

**Tabla 8***Baremo de correlación de Rho*

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Esta tabla pertenece a Martínez y Campos (2015).

**Tabla 9***Correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral*

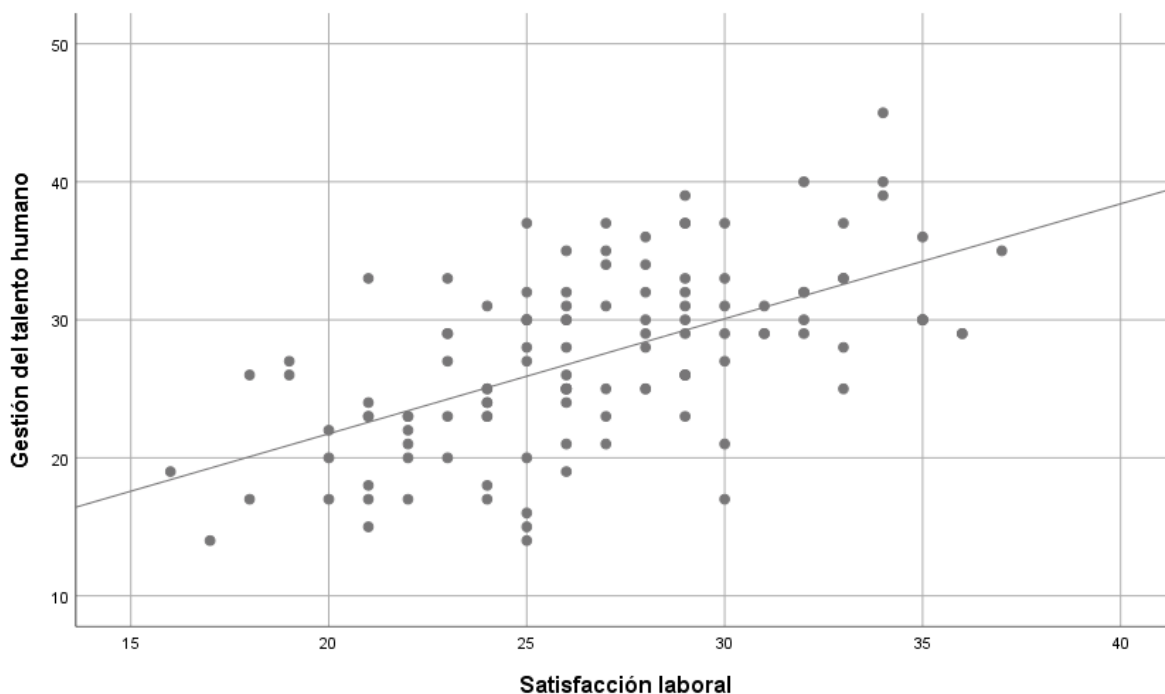
		Gestión del talento humano	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,592**
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	.	,000
	N	119	119

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

**Figura 1**

*Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y la satisfacción*

*laboral*



*Nota.* Figura elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 9 mostraron un coeficiente de Spearman igual a 0,592. Este valor indica una relación positiva de tipo moderado entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. En términos prácticos, esto significa que a mayor calidad en la forma en que se gestiona al personal en términos de orientación, desarrollo y acompañamiento, mayor será el nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores. Aunque no se trata de una relación perfecta ni determinante, sí es lo suficientemente fuerte como para ser considerada en la toma de decisiones institucionales.

**Tabla 10**

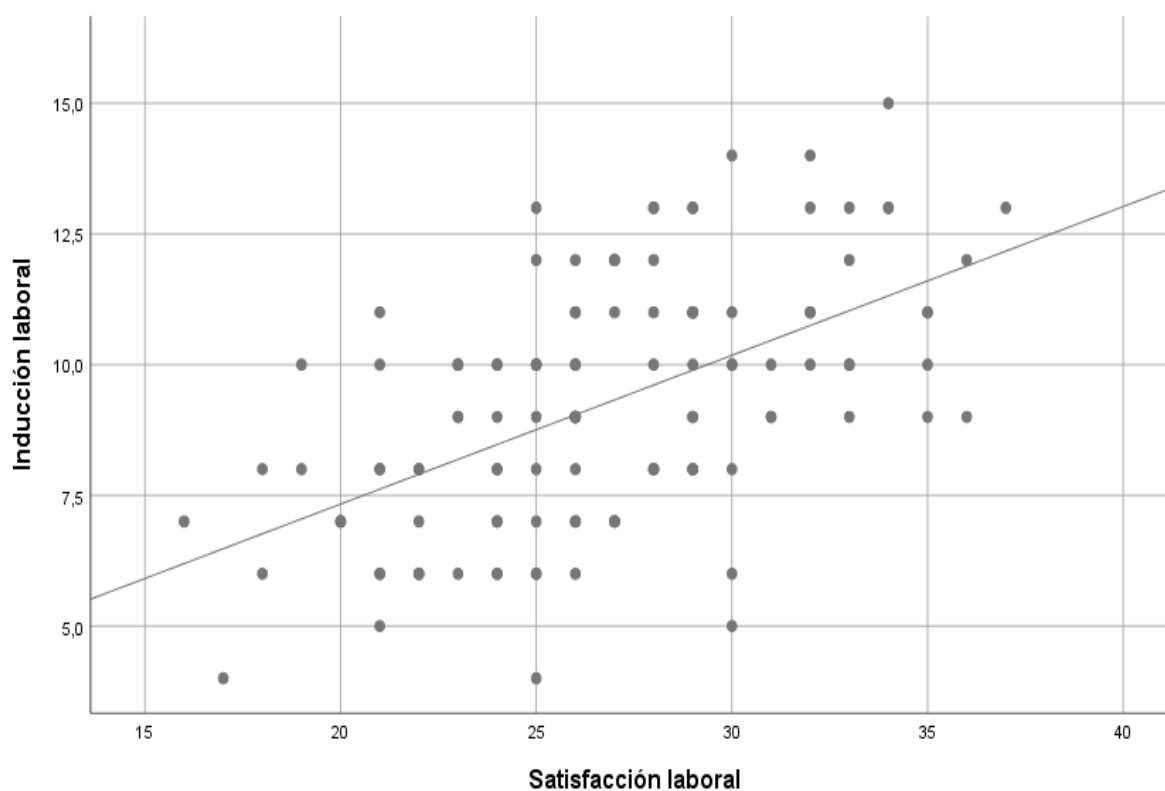
*Correlación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral*

			Inducción laboral	Satisfacción laboral
		Coefficiente de correlación	1,000	,544**
Rho de Spearman	Inducción laboral	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	119	119

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

**Figura 2**

*Diagrama de dispersión entre la inducción laboral y la satisfacción laboral*



*Nota.* Figura elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:

La tabla 10 evidenció que la inducción laboral mantiene una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral, con un valor de  $Rho = 0,544$ . Esta cifra revela que una inducción efectiva no solo facilita el proceso de adaptación, sino que también contribuye al bienestar general del trabajador. Sentirse bien recibido, entender desde el inicio qué se espera de uno y contar con apoyo en la etapa inicial, son factores que fortalecen el vínculo emocional con la organización y favorecen una experiencia laboral más positiva desde el comienzo.

**Tabla 11**

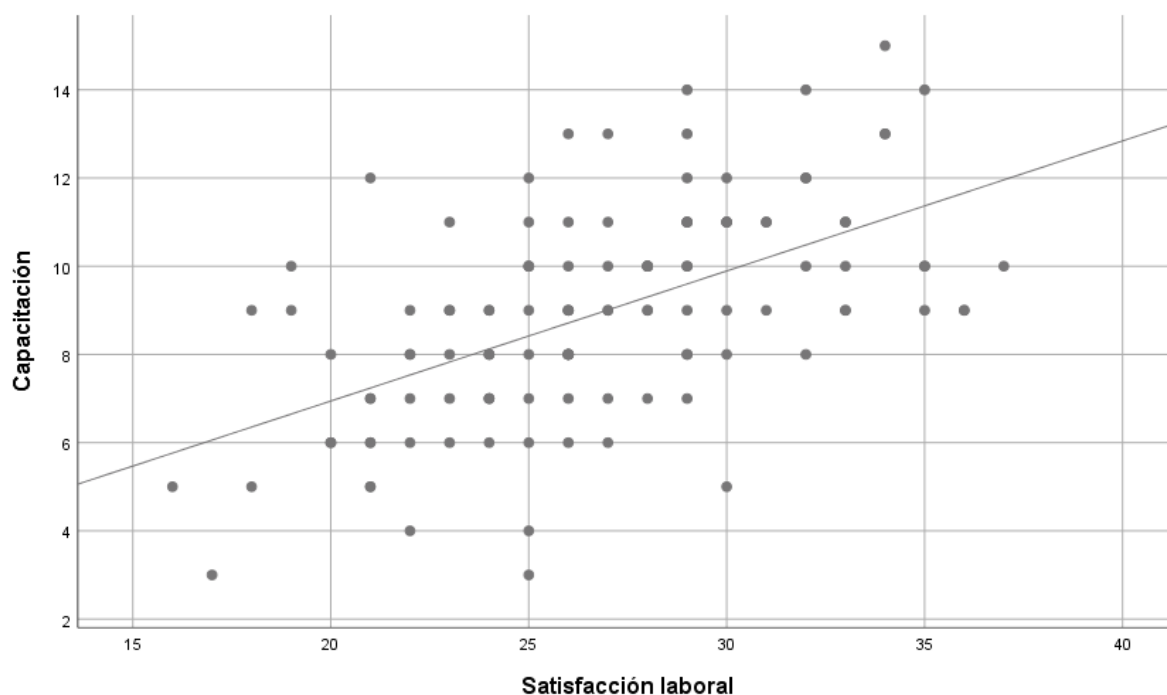
*Correlación entre la capacitación y la satisfacción laboral*

		Capacitación	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,572**
Rho de Spearman	Capacitación	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	119	119

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

### Figura 3

*Diagrama de dispersión entre la capacitación y la satisfacción laboral*



*Nota.* Figura elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:

En la tabla 11 se observó que la capacitación guarda una relación positiva moderada con la satisfacción laboral, con un coeficiente de  $Rho = 0,572$ . Este hallazgo confirma que invertir en el desarrollo del personal no solo mejora las competencias técnicas, sino que eleva el sentido de valor personal y profesional que los trabajadores perciben. Cuando las capacitaciones son pertinentes, actualizadas y bien aplicadas, los empleados tienden a sentirse más preparados y más comprometidos con sus labores, lo cual impacta directamente en su satisfacción general.

**Tabla 12**

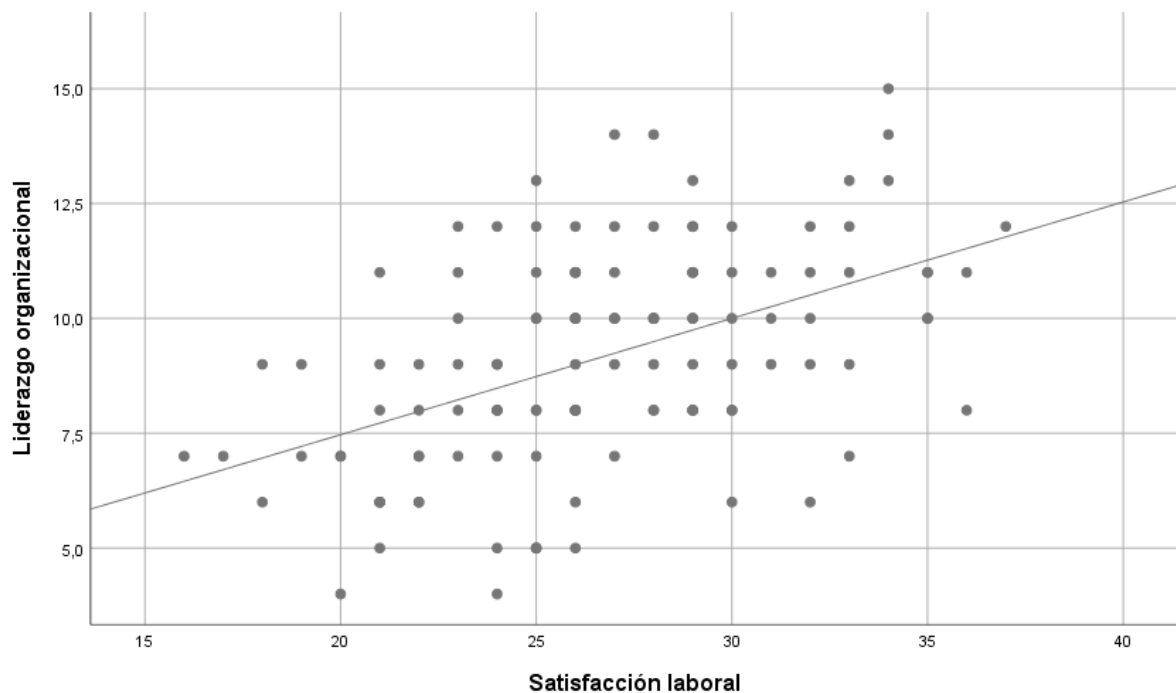
*Correlación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral*

		Liderazgo organizacional	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,495**
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	119	119

*Nota.* Tabla elaborada mediante el SPSS V25.

**Figura 4**

*Diagrama de dispersión entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral*



*Nota.* Figura elaborada mediante el SPSS V25.

Interpretación:



Finalmente, en la tabla 12 se reportó una correlación positiva moderada entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral, con un valor de  $Rho = 0,495$ . Aunque esta correlación es ligeramente menor que las anteriores, sigue siendo significativa. El dato sugiere que, si bien el liderazgo por sí solo no explica todos los niveles de satisfacción laboral, sí cumple un rol importante. La forma en que los líderes gestionan al equipo, comunican sus expectativas y acompañan a los trabajadores, tiene un impacto concreto en cómo estos se sienten dentro de su espacio laboral.

## 6.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación han permitido establecer que existe una relación significativa y positiva entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, durante el año 2025. Esta relación fue confirmada estadísticamente con un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de Rho de Spearman de 0,592, lo cual representa una correlación moderada.

Asimismo, el estudio de Pérez (2022) en un hospital de Andahuaylas también respalda la presente investigación, al hallar una correlación positiva ( $Rho = 0,658$ ) entre ambas variables. Este antecedente resulta particularmente relevante por la similitud del entorno asistencial. Ambos estudios reflejan que, incluso en contextos con alta presión laboral y limitaciones logísticas, una gestión bien orientada puede mejorar la experiencia laboral del personal, reducir el desgaste emocional y generar un ambiente más comprometido.

Por otro lado, los hallazgos también dialogan con la investigación de García (2020), quien encontró una correlación positiva más moderada ( $Rho = 0,365$ ) entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el INABIF. Aunque el nivel de



asociación fue más bajo, ambos estudios coinciden en afirmar que fortalecer procesos como la organización interna, el control del personal y la dirección estratégica contribuye al bienestar laboral, aunque los efectos puedan variar según la estructura y el clima institucional de cada organización.

Un punto importante a destacar es el estudio de Olortegui (2021) en la Municipalidad Distrital de Chancay, donde se halló un Rho de 0,737, confirmando que una gestión del talento humano efectiva incide de manera directa en la satisfacción laboral. Esto coincide ampliamente con los hallazgos del presente estudio, sobre todo al considerar que ambas investigaciones fueron desarrolladas en instituciones públicas. En ese sentido, se refuerza la idea de que el bienestar laboral no es un asunto menor, sino un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente del sector público.

Bendezú (2020) en su tesis sobre trabajadores de la Institución Educativa "Mave School". En ambos estudios, se evidenció una fuerte relación positiva ( $Rho = 0,892$ ) entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Aunque los contextos institucionales difieren educación privada versus salud pública, la coincidencia en los resultados sugiere que los principios de una buena gestión del talento humano son transversales a distintos sectores: claridad organizativa, reconocimiento, comunicación efectiva y formación continua.

En conjunto, estos resultados no solo reafirman lo que otros estudios ya han demostrado, sino que también aportan nuevas evidencias desde una realidad concreta: la Red Asistencial de Puno. A pesar de los desafíos que caracterizan al sistema público de salud como la sobrecarga de tareas o la escasez de recursos es posible generar entornos laborales más humanos y satisfactorios cuando la gestión del talento no se reduce a una función técnica, sino que se entiende como una estrategia de desarrollo organizacional y bienestar colectivo.



## CONCLUSIONES

PRIMERA. En esta investigación se determinó que existe una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, al obtenerse un valor de Rho de Spearman de 0,592 y un p-valor de 0,000, el cual es inferior al nivel de alfa de 0,05. Este resultado indica que la forma en que se gestiona al personal a través de acciones como la Gestión de Talento Humano y Satisfacción Laboral determina directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores. Por ende, se concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

SEGUNDA. En esta investigación se determinó que la inducción laboral mantiene una relación positiva moderada con la satisfacción laboral, al obtenerse un valor de Rho de Spearman de 0,544 y un p-valor de 0,000. Este resultado sugiere que brindar al trabajador una incorporación adecuada incide favorablemente en su adaptación y compromiso con la institución. En consecuencia, se concluye que la inducción laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

TERCERA. En esta investigación se estableció que existe una relación positiva moderada entre la capacitación y la satisfacción laboral, al obtenerse un valor de Rho de Spearman de 0,572 y un p-valor de 0,000. Este hallazgo demuestra que cuando los trabajadores tienen acceso a procesos formativos relevantes se incrementa su percepción de crecimiento y bienestar. Por tanto, se concluye que la capacitación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.

CUARTA. En esta investigación se analizó que existe una relación positiva moderada entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral, al obtenerse un valor de Rho de Spearman de 0,495 y un p-valor de 0,000. Este resultado evidencia que la



claridad en las directrices y el apoyo constante del jefe inmediato influyen en el estado emocional y actitudinal del trabajador. Por tanto, se concluye que el liderazgo organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.



## RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda al Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno fortalecer integralmente la gestión del talento humano mediante políticas claras de inducción, planes de capacitación continua y liderazgo participativo. Es fundamental que se diseñen estrategias orientadas al desarrollo del personal, promoviendo ambientes laborales colaborativos, motivadores y con objetivos bien definidos, de manera que se incremente el nivel de satisfacción y se consolide el compromiso institucional del trabajador.

SEGUNDA. Se recomienda al Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno implementar un programa formal de inducción laboral que garantice una integración efectiva del nuevo personal. Este programa debe incluir sesiones informativas claras, acompañamiento inicial, y mecanismos de retroalimentación que faciliten la adaptación al entorno laboral. Una inducción bien estructurada contribuirá a reducir la incertidumbre del ingreso y a fortalecer el sentido de pertenencia del trabajador desde sus primeros días.

TERCERA. Se recomienda al Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno invertir en programas de capacitación actualizados y pertinentes, orientados tanto al desarrollo técnico como al fortalecimiento de habilidades blandas. La formación debe responder a las necesidades reales de los trabajadores y ser evaluada periódicamente para asegurar su efectividad. Esta medida permitirá elevar la percepción de desarrollo profesional y potenciar la satisfacción laboral dentro de la institución.

CUARTA. Se recomienda al Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno promover un estilo de liderazgo más cercano, comunicativo y empático en sus diferentes niveles jerárquicos. Es necesario que los jefes inmediatos reciban formación



en habilidades de liderazgo organizacional que les permitan orientar, motivar y apoyar a sus equipos de forma efectiva. Esta acción favorecerá un clima laboral más saludable.



## REFERENCIAS

- Aguilera, C. (2023). *Qué es la gestión de talento humano en una empresa*.  
<https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- Andrade, S. (2023). Felicidad laboral, bienestar laboral y subjetividad emocional: una mirada desde la complejidad humana. *Revista de Estudios en Contaduría*, 12(35), 32-48. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637976022003/html/>
- Arias, J., Covinos, M., y Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 237-247.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.73](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73)
- Bendezu, K. (2020). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada "Mave School" San Juan de Lurigancho - Lima, 2019*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/15402>
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28.
- Bermudez, D. (2023). *Más que un trabajo: la importancia del sentido de pertenencia en las organizaciones*. <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/m%C3%A1s-que-un-trabajo-la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones>
- Bracho, D. (2020). Síndrome de burnout y fatiga laboral. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 264-294. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.307>
- Bran, A. (2015). *Importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales*.  
<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-comunicacion-en-las-relaciones-interpersonales/>



- Castilla, S., Colihuil, R., Lagos, R., y Bruneau, J. (2021). Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media. *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*(15), 166-179.  
<https://doi.org/10.37135/chk.002.15.11>
- Chunga, T., y Escuza, M. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas*, 19(1), 163-181.  
<https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Coll, F. (2020). *Compromiso organizacional*.  
<https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html>
- Cotrina, M. (2022). *La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Empresa Exportadora Mega Pesca S.A. en el año 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna). Repositorio institucional.  
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2300>
- Cursalab. (2023). *¿Qué es el reconocimiento laboral? Definición, ejemplos e importancia*. <https://cursalab.io/blog/que-es-reconocimiento-laboral/>
- Fuentes, Y., Barrientos, E., y Pabón, J. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8293161>
- García, D. (2020). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores del INABIF, Pueblo Libre, 2020*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58621>
- Gomez, D. (2023). *Qué es el feedback, para qué sirve, tipos e implementación*.  
<https://blog.hubspot.es/service/que-es-feedback>



- González, J., y García, R. (2015). La Transformación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): Progresos y Desafíos. *Health Systems & Reform*, 1(3), 189-199. <https://doi.org/10.1080/23288604.2015.1061096>
- González, K., Román, K., y Bermeo, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185.
- Huaricallo, V., y Supo, C. (2021). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo regional de Puno – 2020*. (Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui). Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/1570>
- Ispring. (2024). *Inducción de personal en las empresas: una de las claves para el éxito de una organización*. <https://www.ispring.es/blog/induccion-de-personal>
- Iván, J., y Baldoceca, Y. (2023). Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 2987-3009. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7150](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7150)
- Machuca, F. (2022). *Eficiencia laboral: ¿qué esperas para aplicar el secreto de las empresas rentables y exitosas?* <https://www.crehana.com/blog/desempeno/eficiencia-laboral/>
- Macías, M., Ruiz, S., y Valdivieso, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los



- Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-191.  
<https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Montano, J. (2021). *Investigación no experimental*.  
<https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Olortegui, J. (2021). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la municipalidad, distrital de Chancay, 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/5201>
- Ortega, C. (2025). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos*.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Osés, P. (2022). *Comprendiendo la autorrealización profesional*.  
<https://psicologiaymente.com/organizaciones/comprendiendo-autorrealizacion-profesional>
- Paredes, P., y Bustamante, J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*(5), 44-61.  
<https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Pareja, A., Chiri, P., Ramirez, E., Segovia, C., y Sanchez, M. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3057-3070.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2812](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2812)
- Perez, Y. (2022). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del profesional asistencial de un hospital II-I de Andahuaylas - Apurímac, 2021*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84433>



- Ramos, D. (2024). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de la subgerencia de valorización y disposición final de residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/1938bcc0-44cb-4587-bba0-991700771cac>
- Reyes, I. (2024). *¿Qué es la Capacitación laboral?* <https://cognosonline.com/que-es-capacitacion-laboral/>
- Sacta, A., y Carvallo, Y. (2024). Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral. caso Empresa Electromart SA. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 312-322. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9535875>
- Sánchez, J. (2023). *Gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en docentes de la IES José Antonio Encinas y Claudio Galeno de la ciudad de Puno*. (Tesis de maestría, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO). Repositorio institucional. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20946>
- Santamaria, Á., Hernández, H., y Niebles, W. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Revista Espacios*, 41(38). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n38/20413815.html>
- Savia. (2023). *Desmotivación laboral: Causas y consecuencias*. <https://www.saludsavia.com/blog/desmotivacion-laboral-causas-y-consecuencias>
- Stewart, L. (2023). *Investigación básica vs. aplicada*. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-basica-vs-aplicada>



Torres, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34).

<https://www.redalyc.org/journal/4780/478054643001/478054643001.pdf>

Westreicher, G. (2020). *Método deductivo*.

<https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>



# ANEXOS



## Matriz de consistencia

### TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p><b>VARIABLE 1: Gestión del talento humano</b></p> <p>DIMENSIÓN: Inducción laboral:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de funciones durante la inducción.</li> <li>• Claridad de la información inicial.</li> <li>• Apoyo recibido en el ingreso laboral.</li> </ul> <p>DIMENSIÓN: Capacitación:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en programas formativos.</li> <li>• Aplicación de contenidos en el trabajo.</li> <li>• Relevancia de la capacitación recibida.</li> </ul>	<p><b>Enfoque de investigación:</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Deductivo.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básico.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar la relación entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la inducción laboral y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p>DIMENSIÓN: Liderazgo organizacional:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en directrices del líder.</li> <li>• Apoyo del jefe inmediato.</li> <li>• Estímulo a la motivación laboral.</li> </ul>	



<p>Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025?</p>	<p>Red Asistencial de Puno, 2025.</p> <p>Establecer la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p> <p>Analizar la relación entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p>Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p> <p>Existe una relación significativa entre la capacitación y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral en el Seguro Social de Salud de la Red Asistencial de Puno, 2025.</p>	<p><b>VARIABLE 2: Satisfacción laboral</b></p> <p>DIMENSIÓN: Carga laboral:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del volumen de trabajo.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo para tareas.</li> <li>• Presión por carga excesiva.</li> </ul> <p>DIMENSIÓN: Autorrealización profesional:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro personal en el puesto.</li> <li>• Desarrollo de competencias propias.</li> <li>• Crecimiento dentro de la organización.</li> </ul> <p>DIMENSIÓN: Sentido de pertenencia:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la institución.</li> <li>• Orgullo de formar parte del equipo.</li> <li>• Intención de permanencia laboral.</li> </ul>	<p>No experimental.</p> <p><b>Población:</b></p> <p>560 trabajadores.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>119 trabajadores.</p> <p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Cuestionario.</p>
--	---	--	---	---

*Nota.* Elaboración propia.



### Matriz de datos

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
VAR0001	Númerico	8	0	¿Comprendió claramente sus funciones durante el proceso de inducción?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0002	Númerico	8	0	¿Recibió información clara y suficiente en su primer día de trabajo?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0003	Númerico	8	0	¿Sintió que recibió el apoyo necesario al ingresar a la institución?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0004	Númerico	8	0	¿Participa regularmente en programas de capacitación o actualización profesional?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0005	Númerico	8	0	¿Aplica en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0006	Númerico	8	0	¿Considera que las capacitaciones que recibe son relevantes para su desempeño?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0007	Númerico	8	0	¿Su jefe inmediato le brinda directrices claras para el desarrollo de sus tareas?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0008	Númerico	8	0	¿Recibe apoyo constante por parte de su jefe inmediato?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0009	Númerico	8	0	¿Su líder lo motiva a alcanzar sus metas laborales?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0010	Númerico	8	0	¿Considera que la carga de trabajo asignada es adecuada?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0011	Númerico	8	0	¿Dispone del tiempo suficiente para cumplir con sus tareas laborales?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0012	Númerico	8	0	¿Siente presión por una carga laboral excesiva?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0013	Númerico	8	0	¿Siente que su trabajo le permite lograr metas personales y profesionales?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0014	Númerico	8	0	¿Cree que ha desarrollado nuevas competencias durante su permanencia en la ins...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0015	Númerico	8	0	¿Percebe oportunidades de crecimiento dentro de la organización?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0016	Númerico	8	0	¿Se siente identificado con los valores y objetivos de la institución?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0017	Númerico	8	0	¿Le genera orgullo formar parte del equipo de trabajo del Seguro Social de Salud?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
VAR0018	Númerico	8	0	¿Tiene la intención de continuar trabajando en esta institución por un largo tiempo?	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
V1	Númerico	8	0	Gestión del talento humano	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
V2	Númerico	8	0	Satisfacción laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D1	Númerico	8	0	Inducción laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D2	Númerico	8	0	Capacitación	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D3	Númerico	8	0	Liderazgo organizacional	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D4	Númerico	8	0	Carga laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D5	Númerico	8	0	Autorealización profesional	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
D6	Númerico	8	0	Sentido de pertenencia	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada

1	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	31
2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	5	3	3	5	40
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	25
4	3	4	4	4	4	4	2	3	1	3	4	4	4	3	4	3	4	29
5	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	33
6	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	18
7	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	31
8	5	2	1	3	3	3	2	4	3	2	2	1	3	3	2	2	2	26
9	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	29
10	2	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	29
11	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	1	3	3	3	1	21
12	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	24
13	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	3	3	2	3	25
14	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	2	23
15	2	2	3	2	4	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	1	3	22
16	3	4	3	4	5	2	4	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	33
17	2	3	2	1	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	19
18	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	30
19	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	25
20	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	14
21	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	23
22	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	5	2	3	3	33
23	4	4	3	3	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	23
24	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	25
25	3	3	3	2	3	4	2	3	2	5	2	4	3	4	4	3	4	25
26	4	3	4	2	2	5	4	2	4	5	4	3	5	3	4	3	4	30
27	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	3	2	3	20
28	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	5	3	3	4	2	2	3	23
29	4	4	5	2	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	2	4	2	37
30	5	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	35

31	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	29
32	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	3	29
33	2	2	2	2	1	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	2	3	17
34	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	1	2	2	4	1	3	2	26
35	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	5	4	4	3	28
36	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	28
37	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	36
38	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	32
39	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	2	15
40	3	4	4	5	3	5	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	35
41	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	1	3	2	4	3	2	3	20
42	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	5	3	4	4	2	27
43	2	2	4	3	1	4	3	2	3	3	2	3	4	4	1	3	2	24
44	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	4	3	3	3	4	3	39
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	45
46	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	32
47	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	26
48	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	25
49	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5	2	4	3	33
50	3	2	2	3	1	2	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	23
51	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	39
52	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	2	4	28
53	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	30
54	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	32
55	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	4	2	2	2	2	27
56	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	5	3	1	3	2	30
57	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	2	23
58	1	1	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	21
59	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	3	1	2	3	4	3	17
60	4	2	4	5	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	2	32



61	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	30	
62	3	3	3	4	3	2	3	3	5	3	3	4	5	5	5	4	3	29	
63	4	5	4	4	4	3	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	37	
64	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	26	
65	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	34	
66	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	22	
67	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4	2	3	25	
68	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	30	
69	4	4	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	31	
70	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	4	23	
71	3	3	2	3	2	2	4	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	23	
72	2	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	1	3	3	3	17	
73	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	26	
74	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	3	30	
75	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	30	
76	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	30	
77	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	25	
78	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	32
79	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	4	1	3	3	3	3	3	21	
80	4	3	4	5	5	4	4	3	5	3	4	3	2	3	3	4	3	37	
81	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	2	3	4	4	36	
82	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	5	4	5	3	29	
83	3	3	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	5	3	2	2	19	
84	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	3	2	2	2	14	
85	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	37	
86	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	25	
87	2	3	1	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	1	2	20	
88	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	30	
89	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	3	24	
90	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	2	4	3	3	3	3	2	34	

91	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	30
92	4	5	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	35
93	2	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	3	3	1	3	15
94	4	5	3	3	4	4	4	5	5	3	2	3	4	3	3	4	2	37
95	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	31
96	3	2	4	3	2	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	2	29
97	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	28
98	1	1	2	3	2	2	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	16
99	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	33
100	3	3	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	4	27
101	2	2	3	3	3	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	18
102	1	2	3	2	2	1	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	17
103	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	40
104	2	2	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	20
105	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	31
106	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	26
107	2	3	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	17
108	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	32
109	2	5	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
110	4	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	27
111	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	24
112	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2	2	2	3	29
113	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	2	31
114	4	5	3	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	33
115	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	37
116	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	3	5	4	3	2	21
117	3	3	2	1	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	1	3	2	23
118	2	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	1	4	4	2	1	25
119	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	29
120																		
121																		



## Instrumento

### Cuestionario

#### Escala de valoración.

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Vr. 1. Gestión del talento humano	<b>Dimensión 1. Inducción laboral</b>					
	1. ¿Comprendió claramente sus funciones durante el proceso de inducción?					
	2. ¿Recibió información clara y suficiente en su primer día de trabajo?					
	3. ¿Sintió que recibió el apoyo necesario al ingresar a la institución?					
	<b>Dimensión 2. Capacitación</b>					
	4. ¿Participa regularmente en programas de capacitación o actualización profesional?					
	5. ¿Aplica en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?					
	6. ¿Considera que las capacitaciones que recibe son relevantes para su desempeño?					
	<b>Dimensión 3. Liderazgo organizacional</b>					
	7. ¿Su jefe inmediato le brinda directrices claras para el desarrollo de sus tareas?					
	8. ¿Recibe apoyo constante por parte de su jefe inmediato?					
9. ¿Su líder lo motiva a alcanzar sus metas laborales?						



<b>Vr. 2. Satisfacción laboral</b>	<b>Dimensión 1. Carga laboral</b>					
	10. ¿Considera que la carga de trabajo asignada es adecuada?					
	11. ¿Dispone del tiempo suficiente para cumplir con sus tareas laborales?					
	12. ¿Siente presión por una carga laboral excesiva?					
	<b>Dimensión 2. Autorrealización profesional</b>					
	13. ¿Siente que su trabajo le permite lograr metas personales y profesionales?					
	14. ¿Cree que ha desarrollado nuevas competencias durante su permanencia en la institución?					
	15. ¿Percibe oportunidades de crecimiento dentro de la organización?					
	<b>Dimensión 3. Sentido de pertenencia</b>					
	16. ¿Se siente identificado con los valores y objetivos de la institución?					
	17. ¿Le genera orgullo formar parte del equipo de trabajo del Seguro Social de Salud?					
	18. ¿Tiene la intención de continuar trabajando en esta institución por un largo tiempo?					



ANEXO 3  
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO  
UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING  
TÍTULO DE TESIS:  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL  
DE PUNO, 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: BENIGNO GUATA SWISPE
- PROFESIÓN : LIC. EN ADMINISTRACIÓN
- CARGO ACTUAL: DOCENTE
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR EN ADMINISTRACION

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	4	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	5
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	4	5

Fuente: .....

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: .....

Firma del experto  
DNI N° 01673080  
N° celular: 911577694



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 11/11/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: MAILY ANQUISE CHIQUE

Dirección: C.P HUAPACA SAN MIGUEL

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 01324434

Teléfono: 916329669 email: maily.ach3@gmil.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SEGURO SOCIAL DE SALUD DE LA RED ASISTENCIAL DE PUNO, 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Gestión del talento humano, satisfacción laboral

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1, 2</sup>?

1

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Título  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

11 de noviembre de 2025

Fecha