

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y CIENCIAS ECONÓMICAS



Tesis:

Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del
Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

PREPARADO POR:

BACH. ADM. VALENTÍN RODRÍGUEZ, HUGO AMÉRICO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

LIMA, PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis padres, Teodoro y Marina quienes me apoyan en cada momento de mi vida, a mi familia que son el motor de mi vida y la fuerza que me permite salir adelante.

Al personal administrativo y asistencial que integran la Red de Salud Huaylas Sur, quienes a pesar de las carencias y dificultades contribuyen al desarrollo de la Región y permitieron concluir el presente trabajo.

A los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, quienes me encaminaron y orientaron en la formación académica y desarrollo de la tesis.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad “Inca Garcilaso de la Vega”, por la apertura de espacios de formación académica y lograr nuestra meta de ser Licenciado en Administración.

Al Director, Profesores y personal de la escuela de postgrado, en especial al Dr. Carlos Vento Rodríguez, por permitirme ser analista, crítico e investigador en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Al Director, personal administrativo y asistencial de los establecimientos que forman parte de la Red de Salud Huaylas Sur y todas las personas que han contribuido de forma incondicional, en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

El autor

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la mayoría de las instituciones del Estado, dentro de ellas la Red de Salud Huaylas Sur; problemas sobre la gestión de recursos humanos en cuanto al déficit de trabajadores, personal no capacitado, deficiencia en las evaluaciones e incentivos al personal; situación que conlleva a un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

En la actualidad el desempeño laboral ha venido a menos, debido a una inadecuada gestión de personal. En la antigua administración las personas han sido denominadas “recursos humanos”, como si se tratase de un recurso más dentro de la organización, hecho que dio lugar al nuevo enfoque de “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema en cuanto a la situación problemática, se determina el problema general y específico, se indica la justificación teórica, práctica y se plantean los objetivos.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico del estudio, considerando los antecedentes, las bases teóricas de las variables de investigación, y el glosario de términos.

En el capítulo III, se plantea la hipótesis general de la investigación e hipótesis específicos y la operativización de las variables de estudio.

En el capítulo IV, se describe la metodología de la investigación donde se considera el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño y selección de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos, técnicas de procesamiento y análisis de la información,

En el capítulo V, se expone los resultados del estudio, donde se describe el resultado por cada variable y por cada objetivo. También se realiza las pruebas de las hipótesis planteadas y la discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones, acompañada de la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
RESUMEN	ixi
ABSTRACT	xii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Problema de Investigación.....	5
Problema General	5
Problemas Específicos.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
II. MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Gestión Del Talento Humano	13
Definiciones de la Gestión del Talento Humano	19
Agrupación de los procesos de gestión humana	20
Importancia y enfoques de los Recursos Humanos	21
Características del Talento Humano.....	24
Tipos de Talento.....	25

Características de la Gestión del Talento Humano	26
Funciones del Talento Humano	26
Procesos de la Gestión del Talento Humano	27
Indicadores de la Gestión del Talento Humano.....	29
2.2.2. Desempeño laboral.....	31
Normatividad de Evaluación del desempeño Laboral (MINSA).....	31
Teorías del Desempeño Laboral	35
Definiciones del Desempeño Laboral	37
Competencia.....	39
Motivación Humana	39
Planeación para un Buen Desempeño	41
Evaluación del Desempeño	42
Importancia de la Evaluación del Desempeño	43
Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	44
Beneficios de la Evaluación del Desempeño	44
Tipos de Medición del Desempeño	46
Factores de Calificación en la Evaluación del Desempeño Laboral.....	49
Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	51
Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.....	58
Indicadores desde el punto de vista del Desempeño Institucional.....	60
Indicadores del Desempeño Laboral.....	62
2.3. Glosarios de Términos	63
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	70
3.1. Hipótesis General.....	70
3.2. Hipótesis Específicos	70

3.3. Identificación de Variables	70
3.4. Operacionalización de Variables.....	71
3.5. Matriz de consistencia.....	73
IV. METODOLOGÍA.....	74
4.1. Tipo de Investigación	74
4.2. Diseño de la Investigación.....	74
4.3. Unidad de Análisis	76
4.4. Población de Estudio.....	76
4.5. Tamaño y selección de muestra	77
4.6. Técnicas de Recolección de Datos.....	77
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	80
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	82
5.1. Análisis e interpretación de resultados	82
5.2. Pruebas de Hipótesis.....	95
5.3. Discusión de Resultados.....	101
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFIA	107
SIGLAS	112
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Niveles y rangos de puntuaciones de la variable: Gestión del talento humano y sus indicadores.....	75
Tabla N° 2: Niveles y rangos de puntuaciones de la variable: desempeño laboral y sus indicadores.....	76
Tabla N° 3: Número de personal profesional que labora en la Red de Salud Huaylas Sur	77
Tabla N° 4: Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	95
Tabla N° 5: Proceso de incorporación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	96
Tabla N° 6: Capacitación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	97
Tabla N° 7: Evaluación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	98
Tabla N° 8: Incentivos y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Distribución porcentual de la variable: Gestión del Talento Humano en la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	83
Gráfico N° 2: Distribución porcentual de la variable: Desempeño Laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	84
Gráfico N° 3: Distribución porcentual del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016....	85
Gráfico N° 4: Distribución porcentual de la capacitación, en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	87
Gráfico N° 5: Distribución porcentual de la Evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	89
Gráfico N° 6: Distribución porcentual de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	91
Gráfico N° 7: Distribución porcentual de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	93
Gráfico N° 8: Distribución puntual de la gestión del talento humano, en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.....	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de contribuir a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, a través de una adecuada gestión del talento humano, en cuanto al proceso de incorporación y selección de personal, capacitación, evaluación del trabajo e incentivando a los que destacan en sus labores, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio no experimental transversal, de nivel explicativo, debido a que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de las variables, y solo se observan en su ambiente natural, en un momento para después describir, analizar y determinar la influencia de las variables de estudio.

La población de estudio estuvo conformada por el personal asistencial y administrativo del ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, en un número de 161 personas, a quienes se les aplicó la encuesta sobre gestión del talento humano y desempeño laboral; para el análisis de los datos se empleó tablas de contingencia, gráfico de barras, análisis estadísticos: Prueba de Chi – cuadrado.

Según las pruebas estadísticas, se concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es altamente significativa.

Palabras claves: Gestión por competencias, talento humano, desempeño laboral.

ABSTRACT

This research work responds to the need to contribute to the improvement of the work performance of the workers who provide services in the field of the Huaylas Sur Health Network, through an adequate management of human talent, in terms of the incorporation process and selection of personnel, training, evaluation of work and incentivizing those who stand out in their work, contributing to the achievement of institutional objectives.

The objective of the study was to determine how the management of human talent influences the work performance of the Huaylas Sur Health Network staff, 2016. For its development, the type of non-experimental, cross-sectional, explanatory level study was used, due to the that the research was carried out without the deliberate manipulation of the variables, and they are only observed in their natural environment, in a moment to then describe, analyze and determine the influence of the study variables.

The study population was made up of the assistance and administrative personnel of the Huaylas Sur Health Network, in a number of 161 people, to whom the survey on human talent management and work performance was applied; for the analysis of the data, contingency tables, bar graph, statistical analysis were used: Chi - square test.

According to the statistical tests, it is concluded that the level of influence of the management of human talent in the work performance of the personnel of the Huaylas Sur Health Network is highly significant.

Key words: Management by competencies, human talent, work performance.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el Perú, la población elige a sus autoridades nacional, regional cada 05 años y locales cada 04 años, mediante el voto popular, son estas personas elegidas quienes designan a los responsables de los sectores de la administración pública, por cargos de confianza, como el de las Direcciones Regionales de Salud, Redes y Hospitales; puestos que son ocupados en su mayoría por personas que desconocen la gestión pública, aspectos por la cual los directores no se involucran en el logro de objetivos institucionales, conllevando a una inadecuada planificación, organización y control del personal, desabastecimiento de insumos y otros, en cada establecimiento de salud y por consiguiente genera insatisfacción de los usuarios.

Las instituciones públicas prestadoras de salud cuentan con documentos de gestión como el reglamento de organización y funciones (ROF), manual de organización y funciones (MOF), manual de procedimientos (MAPRO), entre otros, que guíen la funcionabilidad técnico administrativo, los mismos que se encuentran desactualizados en la gran mayoría de establecimientos de salud; problema que no permite avanzar a la Institución en beneficio del usuario externo e interno.

La Dirección de Red de Salud Huaylas Sur, es un órgano desconcentrado de la Dirección Regional de Salud Ancash, con personería jurídica de derecho público según la delimitación geográfica y poblacional establecido en el

“Documento de Información básica de Redes, Micro redes y lineamientos para la organización de las Direcciones Regionales de Salud en el Marco del proceso de Descentralización”. La Dirección de Red de Salud Huaylas Sur depende funcional, técnica y administrativamente de la Dirección Regional de Salud Ancash.

La Dirección de Red de Salud Huaylas Sur, no es ajeno a la realidad de muchas instituciones del estado, que es afectado por la política, por funcionarios con poco conocimiento sobre administración y gestión pública, carencia de profesionales altamente capacitados, desabastecimiento de: Medicamentos, insumos y materiales, falta de equipamiento, entre otros; situación que se refleja en los principales indicadores sanitarios.

En cuanto a la ejecución presupuestal 2016, la Unidad Ejecutora Salud Recuay-Carhuaz (Red de Salud Huaylas Sur) ejecuto el 97.1%, de su presupuesto asignado; y en cuanto al avance de los principales indicadores de la salud materno-infantil, según la Oficina de Estadística e Informática de la Red, se tiene lo siguiente: Gestantes controladas (6 controles) 75.0%, captación oportuna de gestantes en el I trimestre (1er control) 56.0%, mortalidad materna 03 casos, mortalidad neonatal 16 casos, desnutrición crónica en niños menores de cinco años 25.9%, anemia en niños menores de tres años 73.5%, control de crecimiento y desarrollo en niños menores de tres años 80.6%, niño con vacuna completa 80.6%, tamizaje de parasitosis 27.6%, tamizaje de anemia 73.4%, Incidencia de Infecciones Respiratorias agudas en

niños menores de cinco años 81.3%, Incidencia de enfermedades diarreicas agudas en niños menores de cinco años 16.0%.

De acuerdo a los datos mostrados, el avance de los principales indicadores es regular, debido a la falta de recurso humano, escasa capacitación, débil monitoreo, escasa supervisión y evaluación, personal desmotivado, insuficiente abastecimiento de insumos, materiales entre otros, para el cumplimiento de las actividades.

La gestión del recurso humano, no ha sido la más óptima en los últimos años, incrementando por una parte el contrato de personal pero no con perfil, capacidad y compromiso en las actividades dirigidas a la salud de la población, contratando más personal administrativo que asistencial, inadecuada distribución del recurso, destinando empleados a establecimientos que ya cuentan con gran cantidad de personal y desabasteciendo a establecimientos que carecen de médicos, enfermeras, obstetras y otros.

No se cuenta con suficiente personal capacitado y con enfoque en la atención integral de salud basado en familia y comunidad, más aún, en los establecimientos de salud del primer nivel, no se dirige las acciones a la parte preventiva promocional, y se pone mayor énfasis en la recuperación y rehabilitación, generando mayor consumo de recursos.

Las acciones de control y evaluación al personal no se realizan teniendo en cuenta los parámetros establecidos y enfocados al logro de metas y objetivos

institucionales, por el contrario, se evalúa al personal más por intereses de partidos políticos de turno, generando el incumplimiento de los horarios de trabajo y una deficiente atención en los establecimientos de salud.

No se tiene una política de incentivos dirigidos al personal que cumple con sus funciones y se compromete con el logro de las metas institucionales, a quienes se debería reconocer con documentos públicos, capacitaciones, pasantías entre otros, y tener personal motivado e identificado con la institución.

La intromisión política en aspectos de recursos humanos, contrataciones, compras y acaparamiento de cargos, sumado a esto la desorganización de las Instituciones, personal no capacitado, entre otros, ha generado desconfianza, desmotivación, que a la vez se refleja en un deficiente desempeño laboral.

La inadecuada dirección y organización de las sedes administrativas y establecimientos de salud, genera que los cargos de confianza y jefaturas importantes se ocupen por personal no calificado, con poca experiencia y conocimiento del cargo, improvisando acciones que con el tiempo perjudican a las instituciones y sobre todo en la atención de salud de la población adscrita.

Frente a la problemática descrita, el presente estudio se orienta a conocer el nivel del desempeño laboral en cuanto a los indicadores de Tareas, Contextual y Organizacional, conociendo tales resultados permitirá fortalecer la Gestión

del Talento Humano y por consiguiente fortalecer y mejorar el trabajo del personal que labora en la Red de Salud Huaylas Sur.

1.2. Problema de Investigación

Problema General

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?

Problemas Específicos

1. ¿De qué manera el proceso de incorporación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?
2. ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?
3. ¿De qué manera la evaluación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?
4. ¿De qué manera los incentivos influyen en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?

1.3. Justificación

Justificación Teórica: Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos,

incluidos reclutamiento, selección, capacitación y evaluación. Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro.

En marco a estas dos definiciones, la investigación a desarrollarse, busca conocer y explicar la influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral. Siendo un complemento teórico para los temas objetos de la investigación.

Justificación Práctica: Se justifica desde el nivel práctico porque los resultados del presente estudio serán de utilidad para la Red de Salud Huaylas Sur y otras instituciones públicas, aportando a la mejora del desempeño laboral y a una adecuada gestión del talento humano; constituyéndose en una fuente de referencias para futuras investigaciones, que son de interés para diferentes profesionales, estudiantes universitarios, como para cualquier persona interesada en el tema.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Objetivos Específicos

1. Determinar de qué manera el proceso de incorporación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
2. Determinar de qué manera la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
3. Determinar de qué manera la evaluación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
4. Determinar de qué manera los incentivos influyen en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

García, Treminio (2016), en la tesis para optar el grado de licenciado en administración de empresas “Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015”; entre sus principales conclusiones, identificó que los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores están relacionados a las competencias laborales y el clima laboral, entre los más comunes de esta organización son: el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la tecnología adecuada, los conocimientos y habilidades.

Reinoso (2015), en su tesis “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro” – Ecuador. Concluye que: El departamento de enfermería, se ha reestructurado por varias oportunidades según las normativas vigentes, pero no cuenta con un modelo de gestión por competencias del talento humano que se oriente al cumplimiento de objetivos institucionales y aún menos de las políticas publica establecidas como normativas, también manifiesta que el personal de enfermería no cuenta con capacitación continua, las capacitaciones que tienen son más bien de carácter técnico, pero no enfocadas

al servicio y al desarrollo de sus competencias, por este motivo las personas que hacen uso del Hospital no se encuentran satisfechas; además agrega que, el departamento de enfermería carece de un sistema de evaluación y seguimiento de desempeño del personal con relación al servicio que presta a la ciudadanía, lo que ocasiona que el servicio no mejore.

Enríquez (2015), en su tesis para optar el grado de magister “Plan de Intervención para el desarrollo del talento humano y mejoramiento de la calidad de prestación de los servicios de salud en el área de cuidados intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz”, Quito, junio 2014”. Concluye que: Por el dato significativo el 77% del talento humano de salud no se siente motivado en su desempeño, razón por la cual existe insatisfacción y deficientes relaciones interpersonales y que es sorprendente que el 84% del talento humano afirma que no ha recibido capacitación en forma sistemática, además que el ambiente laboral es inadecuado según el 44% que opinan o que es bueno o que es regular.

Salazar (2014), en su tesis para optar el grado de magister, “Gestión del talento humano para mejorar el servicio al cliente del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez” de la ciudad de Riobamba”, Ecuador. Manifiesta que: El aporte objetivo y cuantificado de los resultados obtenidos en esta investigación establecen la necesidad de incluir herramientas que permitan la medición constante del trabajo y atención al usuario para tomar medidas pertinentes para el mejoramiento continuo; así como la capacitación, incentivo y evaluación son herramientas valiosas para el desarrollo oportuno

de esta casa de salud porque medimos todos los indicadores que afectan directa e indirectamente en la satisfacción del usuario.

Montoya (2013); en su trabajo de titulación “Gestión del talento humano y la Calidad de servicio del centro de salud área 1 de Santa Elena, Año 2013”, Ecuador. Concluye que: Los pacientes consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa y muchos se quedan sin atención debido a la demanda. Los empleados se equivocan en la designación de la especialidad médica.

Latorre (2011), en su tesis doctoral, “La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral”, Valencia. Concluye que: Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

Romero (2008), en su tesis para optar el grado de magister “La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad”, Xalapa – México. Realizada en los Centros de Salud de la Ciudad de San Francisco de Campeche; concluye que: Los prestadores de servicios de salud

se sienten insatisfechos con su remuneración económica y con el reconocimiento de sus superiores.

Barragán (2007), en el estudio realizado, “Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Vicepresidencia de Salud de la Organización Sanitas Internacional de la Sede de Bogota D.C.”, manifiesta en las conclusiones específicas que: La aplicación de los instrumentos de investigación puso al descubierto deficiencias en la gestión del talento humano, especialmente dadas por el centralismo, concentración de poder, y falta de motivación del personal, en especial, por ausencia de una política de ascensos y de carrera dentro de la organización.

Dubraska (2005), en su tesis “Desempeño laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Vargas de Caracas durante el II trimestre 2005”. Concluye que en lo referente a la motivación Intrínseca del personal de salud (Enfermeras) el 38.2% se sienten altamente motivados por los logros y reconocimientos otorgados por la institución, pacientes, familiares, en su desempeño laboral. Mientras que en lo referente a la motivación Extrínseca se pudo apreciar que con el 41.2% afirman sentirse nada motivados por el salario recibido en relación a las funciones que realizan.

Antecedentes Nacionales

Castillo (2013); en su tesis “Síndrome de Burnout y desempeño laboral del enfermero en el Hospital Nacional Víctor Larco Herrera, Diciembre 2012”, trabajo realizado a profesionales de enfermería, demuestra que el Síndrome de Burnout está presente en esta población de estudio en niveles moderados mayoritariamente y en menor proporción en un nivel grave, en cuanto al desempeño laboral se evidencia que es inadecuado en la mayor parte de los enfermeros; lo que constituye una amenaza no solo para la salud del personal de enfermería como elemento significativo si no también para la atención que se brinda al paciente, así como a su entorno laboral.

Huanca (2012), en su tesis “La calidad del servicio del centro de capacitación permanente S.A.C. y su influencia en el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna, 2010”, concluye que: El Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna es inadecuado; puesto que los conocimientos para ejercer el cargo, la calidad de trabajo, la cantidad de trabajo, la iniciativa y creatividad; y, la comunicación son los elementos que condicionan su accionar.

Obando, (2008). En su tesis de maestría titulada “La gestión del talento humano como instrumento de desarrollo competitivo” de la ciudad de Lima. Concluye que la participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo y por otro lado tener como administrador del talento humano a una persona que promueva y facilite la

creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Madies, C. (2007). En su tesis titulada “La gestión del talento humano del Sector Salud”. Las conclusiones más importantes de la investigación es; que en los centros integrantes del Sector Salud la implementación del talento humano viene ocurriendo incipientemente por lo que es urgente que se cumpla las recomendaciones del Ministerio de Salud sobre su pronta implementación.

2.2. Bases Teóricas

Para desarrollar las bases teóricas de la Gestión del talento Humano y el Desempeño Laboral, es necesario mencionar los documentos normativos que rigen la carrera administrativa en las Instituciones públicas del Perú.

2.2.1. Gestión Del Talento Humano

Documentos normativos de la administración de recursos humanos en el Perú.

1. Decreto Legislativo N° 276: Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Es un documento normativo con rango de Ley, donde comprende todos los aspectos de la carrera administrativa y remuneraciones; indica acerca del ingreso de personal a las instituciones, del ascenso, de los haberes, de las obligaciones, de las bonificaciones,

prohibiciones y derechos, beneficios, del régimen disciplinario, del término de la carrera, entre otros

En el artículo 1º, del Título Preliminar del Decreto Legislativo N° 276, indica que: Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público; expresado en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

En el artículo N°08 y 09 de dicha Norma, indica que la carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles, distribuidos en profesionales, técnicos y auxiliares, donde los cargos no forman parte de la carrera administrativa.

2. Ley N°30057: Ley del Servicio Civil.

Es un Régimen exclusivo, que a partir del año 2013, establece un sistema laboral único para los trabajadores de entidades públicas. Los servidores públicos agrupadas en 4 niveles: funcionario, directivo, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Además indica el proceso de incorporar al personal a las entidades del Estado, la forma remunerativa, de las capacitaciones, de los ascensos, de las evaluaciones, entre otros.

Artículo 1.- El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Artículo 2.- La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado, alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Artículo 4.- El sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos. El sistema está integrado por: La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o las que hagan sus veces y el Tribunal del Servicio Civil.

3. Decreto Legislativo N° 1153: Regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del Estado.

Artículo 1.- El presente Decreto Legislativo tiene por objeto regular la política integral de las compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del estado.

Artículo 2.- La finalidad del presente Decreto Legislativo es que el Estado alcance mayores niveles de equidad, eficacia, eficiencia, y presente efectivamente servicios de calidad en materia de salud al ciudadano, a través de una política integral de compensaciones y entregas económicas que promueva el desarrollo del personal de salud al servicio del Estado.

4. Anexo del D.S. N° 009-2016-EF que establece el nuevo monto de la Escala Base del Incentivo Único previsto en la Octogésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372 y dicta Disposiciones Complementarias.

Artículo 1.- La presente norma tiene por objeto establecer el nuevo monto de la Escala Base del Incentivo Único así como dictar disposiciones complementarias necesarias para mejor implementación de lo dispuesto en la Octogésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.

Artículo 2.- Se encuentran comprendidos en el ámbito de aplicación de la presente norma los trabajadores administrativos de las unidades ejecutoras del Gobierno Nacional y de los Gobiernos

Regionales sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, que perciben el incentivo único, válidamente aprobado conforme a las disposiciones contenidas en la Ley N° 29874 y normas complementarias.

5. Decreto Supremo N° 004-2013- PCM: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Artículo 1°.- Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Apruébese la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual forma parte integrante del presente Decreto Supremo como Anexo, siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Artículo 2°.- Ámbito de aplicación. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es de aplicación a las Entidades de la Administración Pública, que se señalan a continuación:

1. El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
2. Los Gobiernos Regionales.

3. Los Gobiernos Locales.
 4. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes que le otorgan autonomía.
 5. Las mancomunidades municipales.
- 6. Anexo del D.S. N°004-2013-PCM: POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021,**

En el numeral 3, 3.1, literal e; dice:

e) Servicio Civil Meritocrático.

La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas que determinan los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir las finalidades de la organización. En el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-legitimarse ante los ciudadanos (mandantes); en segundo lugar, los servidores del Estado están

sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad en la ubicación del perfil y a la evaluación de su desempeño. Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener respecto de los intereses políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces.

Definiciones de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos

institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas.

Blastos (2005), define que: Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado.

Agrupación de los procesos de gestión humana

García (2009), en su artículo científico, “Los macro procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, presenta las diferentes maneras de agrupación de los procesos en gestión humana, de acuerdo a la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor:

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos

	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo Aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Importancia y enfoques de los Recursos Humanos

Ministerio de Salud (MINSa 1999), describe la importancia del recurso humano bajo tres enfoques:

1. Primer Enfoque: Crecimiento y Desarrollo de las Organizaciones.

Este enfoque explica que, el siglo XX será recordado, por el surgimiento de un número cada vez más creciente de organizaciones que con sus productos (bienes o servicios) han contribuido a que los seres humanos tengan un mejor nivel de vida. Dichas contribuciones continuarán, como por ejemplo, que en el campo de la medicina en los próximos años se trate enfermedades que hasta hoy son incurables. Este crecimiento y desarrollo de las organizaciones, será un crecimiento planeado, con visión de futuro, donde se integren todos los recursos y en el cual el factor humano se constituye como el principal componente.

2. Segundo Enfoque: Búsqueda de la Excelencia en las Organizaciones.

Este enfoque fue desarrollado por Edward Deming, personaje importante dentro de la concepción de la filosofía de la calidad total. En términos simples, Deming, afirmaba que si todos los trabajadores, desde su puesto actual de labores, se preocuparan por mejorar permanentemente la calidad de sus trabajos, aumentando la cantidad y reduciendo los costos asociados a los mismos; entonces contribuirán a que la organización sea vista como una entidad de prestigio y competitiva en el mercado. La calidad total,

cuando se logra implantar adecuadamente en las organizaciones, ofrece un escenario ideal y posible para el desarrollo, en búsqueda de la excelencia. En tal sentido, la calidad total es un enfoque de gestión de recursos humanos, que imperativamente obliga a ser constante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, debiendo involucrar a todas las personas sin excepción que conforman la organización, incluso a los proveedores y clientes.

3. Tercer Enfoque: La Globalización.

Este enfoque señala que las organizaciones modernas se caracterizan por ser: **Globalizado** (Tendencia de las organizaciones a estar presentes en muchos mercados mundiales), **Competitivo** (Muchas organizaciones que ofrecen el mismo producto/servicios dentro de un mercado), **Cambiante** (Constantemente varían las necesidades del cliente o la competencia mejora los beneficios de los productos/servicios). Los mercados globalizados, exigen a las organizaciones que cumplan con cinco condiciones básicas para ser consideradas organizaciones competitivas: Los productos/servicios deben ser de alta calidad, deben ser proporcionados en la cantidad requerida, entregados en la oportunidad debida, los precios deben ser justos o razonables en comparación con los beneficios que brindan al cliente y deben ser entregados con una excelencia en el servicio. Las organizaciones de salud no están al margen de este entorno, y

son responsables de la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios de salud que brindan a la comunidad.

Características del Talento Humano

Chiavenato (2009), manifiesta que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- 1. Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- 2. Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- 3. Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Tipos de Talento

Jericó P. (2001), clasifica los tipos de talento en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr. El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, ó técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

Características de la Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009), Los grandes cambios que se manifiestan en los escenarios económicos del presente conllevan a, que cada vez es más necesario comprender, aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, sobre su productividad, de cuáles deben ser los conocimientos que se deben manejar, en pro de lograr resultados positivos. En el ámbito Institucional se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva la dirección de una Institución, hasta conseguir el éxito deseado. La buena dirección de recursos humanos, ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo, satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo.

Cuesta (2002), la Gestión del Talento Humano, se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Funciones del Talento Humano

Según Caballana (2011), las funciones del talento humano son:

- 1. Función empleo:** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
- 2. Función de administración de personal:** Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- 3. Función de retribución:** Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente equitativo.
- 4. Función de dirección y desarrollo de RRHH:** Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- 5. Función de relaciones laborales:** Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- 6. Función de servicios sociales:** Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, describe 06 procesos:

- 1. Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

- 2. Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- 3. Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- 4. Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Indicadores de la Gestión del Talento Humano

En base a los procesos planteados por Chiavenato (2009), para el presente estudio se ha integrado algunos de ellos por tener similitud o estar contenido uno en otro, obteniendo los siguientes indicadores:

1. Proceso de Incorporación:

Define al proceso de incorporación como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En definitiva, la incorporación busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos de la organización o para las competencias que necesita; por tanto este proceso, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así

como la eficacia de la organización. De lo contrario, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Vásquez (2006). Considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, que debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar.

2. Capacitación

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño.

3. Evaluación

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

4. Incentivos.

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su decisión de participar en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales.

2.2.2. Desempeño laboral

Antes de abordar la teoría sobre el desempeño laboral es necesario describir de forma resumida la normatividad sobre el modo de evaluación en las instituciones del Ministerio de Salud (MINSA).

Normatividad de Evaluación del desempeño Laboral (MINSA)

1. Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA

Artículo 1°: Aprobar la Directiva Administrativa N° 142-MINSA/OGGRH-V.01 “Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral”.

2. Directiva Administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01 “Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral”.

Finalidad: Identificar objetivamente el desempeño y conducta laboral del personal del Ministerio de Salud, a efectos de adoptar las acciones que correspondan acorde con la política institucional.

Ámbito de Aplicación: La presente Directiva es de observancia general para la Administración Central del Ministerio de Salud y sus Órganos Desconcentrados, cuyo personal administrativo y asistencial, están en la condición de nombrado y contratado a plazo fijo.

Periodicidad: La evaluación al personal del Ministerio de Salud, será semestral y comprenderá los periodos de: Enero a junio y julio a diciembre.

Integrantes de la Evaluación y sus Responsabilidades:

- **El Evaluado:** Es el servidor o funcionario sujeto de evaluación y que está en relación funcional directa con el evaluador y tiene las

siguientes responsabilidades: Brindar sugerencias respecto a su evaluación del desempeño laboral; consignar todos los datos señalados en la ficha de evaluación.

- **El Evaluador:** Es el jefe inmediato del servidor o funcionario cuyo cargo estructural esté considerado dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Salud y tiene las siguientes responsabilidades: Evaluar directamente a los servidores o funcionarios que pertenezcan a la oficina a su cargo, con objetividad y oportunidad; el cumplimiento de esta función es indelegable; no tener parentesco hasta de segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad con el evaluado.

- **El Revisor:** Es el jefe inmediato del evaluador, siempre que su cargo estructural este considerado en la estructura orgánica del Ministerio de Salud, y tiene las siguientes responsabilidades: Contribuir a la objetividad del proceso de evaluación; dialogar con el evaluador antes de la evaluación, teniendo en cuenta la importancia de la misma, a efecto de garantizar su objetividad; el revisor no puede disponer ni realizar rectificación alguna a la calificación del evaluado; podrá manifestar sus observaciones o sus divergencias en el mismo formato de evaluación, indicando los niveles de calificación que a su criterio deben corresponder; devolver dentro del plazo establecido los formatos de evaluación debidamente llenados a la Oficina de Desarrollo de Recursos

Humanos o la que haga sus veces en los Órganos Desconcentrados.

Personal Sujeto a Evaluación: Se van a dividir en cuatro grupos de acuerdo a los niveles de responsabilidad.

- **Funcionario:** Comprende a quienes por designación de la autoridad competente desempeñan cargos de confianza o de responsabilidad directiva.

- **Profesional:** Comprende a quienes tienen título profesional o grado académico, reconocido por la Ley Universitaria, ejercen funciones de su especialidad y se encuentran dentro del Grupo Ocupacional Profesional.

- **Técnico:** Comprende a quienes con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, desempeñan funciones técnicas y se encuentran dentro del Grupo Ocupacional Técnico.

- **Auxiliar:** Comprende a quienes tienen educación secundaria y experiencia o calificación para ejercer labores de apoyo y se encuentren dentro del Grupo Ocupacional Auxiliar.

Procesos a Considerar en la Evaluación de Personal

- Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral.
- Evaluación de Asistencia.

- Evaluación de Puntualidad.
- Evaluación de Capacitaciones.

Teorías del Desempeño Laboral

Mc Gregor (1994), en su obra “El lado Humano de las Organizaciones” plantea dos Concepciones opuestas de la administración: La tradicional (a la cual denominó Teoría X) y a la moderna (a la que llamó Teoría Y).

Chiavenato (2000), en su obra “Administración del Recurso Humano”, describe la Teoría X y Y de McGregor, de la siguiente manera:

1. Concepción Tradicional de la Teoría X: Se basa en premisas y concepciones erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado por incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y la autodisciplina. El hombre es

negligente por naturaleza; evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.

- Carece de ambición; evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Según McGregor estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: Con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. También, manifiesta que, esta no es la causa, si no el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

2. Nueva Concepción de la Administración (Teoría Y):

Por el contrario a la Teoría X, La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos, y en un conjunto de supuestos de la motivación

humana. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y.

- El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.
- Descentralización y delegación.
- Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.
- Participación y administración consultiva.
- Autoevaluación del desempeño.

Definiciones del Desempeño Laboral

La Society for Industrial and Organizational Psychology (1987), define al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica.

Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro. Además la evaluación es un proceso continuo, que se realiza en un momento determinado; es sistemático, para garantizar la objetividad del proceso, y que el personal conozca los criterios con anticipación el mismo que ha de ser para toda la organización; es orgánico, porque se aplica a toda la organización; es en cascada, debido a que cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha evaluado y ha sido evaluado por personas de la organización; es de expresión de juicios, porque se resalta, de forma constructiva los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones; es histórico, el evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores; es prospectivo, identificando el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello; es integrador, porque se analiza lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar a fin de que cada vez se integre más a la organización.

Competencia

Spencer y Spencer (1993), define competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Salas, Hernandez, Perez (2012); en el artículo científico “Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud”, manifiestan que la calidad de un servicio de salud, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales; la calificación profesional ya no es concebida solo como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y así internacionalmente el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias laborales. Una práctica laboral efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo.

Motivación Humana

Existen muchas teorías acerca de la motivación, y cada una de ellas explica el comportamiento y que es lo que motiva a la persona para realizar una acción.

López (2005), en la revista de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, describe lo siguiente: Las teorías de las Necesidades y la Teoría de la Equidad, referidos a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

Chiavenato (2000), indica que el concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto como la herencia como el ambiente,

influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos e internos.

2. El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Planeación para un Buen Desempeño

Coulter R. (2005), indica que la planeación del desempeño contiene varios pasos, en primer lugar definir metas dentro de la organización, luego crear estrategias para llevarlas a cabo, y finalmente coordinar a la empresa para cumplir este proceso. La planeación puede ser formal o informal. Así todos los gerentes planean y en parte lo hacen de manera informal, donde no hay documentos del plan y hay pocas metas, este tipo de planeación es típico en empresas pequeñas, donde el propietario sabe hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. En las organizaciones grandes se tienen planes y procesos de elaboración muy complicados.

La planeación establece una dirección para los diferentes mandos por igual. Si los trabajadores saben a dónde se dirige la organización y que deben aportar para lograrlo, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario de conseguir los objetivos. Sin planeación, las diferentes áreas e individuos de la organización trabajarán por fines contraproducentes, lo cual no permitirá que la organización avance. Esta situación se puede mejorar al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, determinar el impacto y preparar las contingencias que convengan. Aunque la planeación no frena los cambios, los gerentes planean para prevenir las transformaciones y dar la respuesta más eficaz.

Por último, la planeación establece metas y criterios de control. Luego se compara el desempeño con las metas, se identifican las desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. Al momento de realizar una planeación es importante enfocar que está se relacione con el tipo de trabajo realizado en la organización, y lograr el compromiso de los empleados con la forma de trabajo, que al momento de ejecutarla sea mucho más sencillo a los parámetros ya establecidos.

Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000), manifiesta: El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables

factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: Una perfecta relación costo – beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000), refiere que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el trabajo, proporciona información para tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten el desempeño del cargo. En tal sentido, la evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado, determinando si está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y muestra el aporte de cada empleado, de igual modo se identifica a las personas que necesitan perfeccionar sus habilidades y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y algo más

importante, se mejoran las relaciones y el clima en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000), indica que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser de tres maneras:

- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Chiavenato (2000).

a. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Auto evaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

c. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, si no de progreso y de desarrollo de personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Tipos de Medición del Desempeño

William B. Werther, Keith Davis (1991). En su libro “Administración de Personal y Recursos Humanos”, plantea dos tipos de medición del desempeño, objetivo y subjetivo.

1. Mediciones Objetivas: Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

2. Mediciones Subjetivas: Son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador, este tipo de mediciones conllevan a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- **Los Prejuicios Personales:** Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- **La Tendencia a la Medición Central:** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad al colocar a todos sus evaluados en el promedio del desempeño, los evaluadores

ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

- **La Interferencia de Razones Subconscientes:** Movidos por el deseo subconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden optar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “Estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “Si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- **El Efecto de Acontecimientos:** Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o malas estén presentes en la mente del evaluador.

- **El Efecto de Halo o Aureola:** Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

Factores de Calificación en la Evaluación del Desempeño Laboral

Moreno, L. (2012), describe los factores de calificación en seis: Competencia profesional, capacidad de organización, capacidad de mando, relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, eficacia de gestión.

a) Competencia Profesional: Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto, dividido en cinco grados.

Insatisfactorio.- Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo.

Deficiente.- Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. Comprende insuficientemente las bases esenciales de su actividad y las circunstancias relacionadas con ella.

Satisfactorio.- Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento.

Notable.- Conocimiento teórico práctico de su tarea superior a la media. Bien enterado de las más importantes funciones del puesto.

Optimo.- Profunda preparación teórica y práctica en las materias de su competencia. Su conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos propios del puesto está avalado y enriquecido por

la experiencia. Capacidad máxima de prever futuros desarrollos del puesto.

b) Capacidad de Organización: Es la correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Insatisfactorio.- Desacertada identificación de los objetivos fijados. No logra organizar su propio trabajo. Se pierde en los detalles, sin concluir los trabajos. Sigue sólo procedimientos existentes. Sus órdenes provocan confusión. Muy poca capacidad como jefe.

Deficiente.- Organiza discretamente sólo los trabajos habituales. Da órdenes poco claras, provocando frecuentemente fallos y errores. Escaso sentido de la organización. Escasas cualidades de jefe.

Satisfactorio.- Identifica acertadamente los objetivos propuestos, necesitando guía en las innovaciones más importantes. Organiza bien el trabajo normal. Su valor como jefe es de tipo medio.

Notable.- Persigue con tenacidad los objetivos propuestos. Buen organizador. Sólo necesita orientaciones en los problemas de

mayor amplitud y complejidad. Buen jefe. Se preocupa de estimular a sus subordinados.

Optimo.- Tiene una visión clara de la interdependencia y subordinación de los objetivos a alcanzar. Organiza eficazmente el trabajo y lo mejora continuamente. Jefe dinámico, sabe infundir espíritu de equipo. Su estilo de dirección es eficaz y motivador.

Así, factor tras factor se van evaluando todos ellos, de acuerdo a la organización.

c) Capacidad de Mando.

d) Relaciones Interpersonales.

e) Sentido de Responsabilidad.

f) Eficacia de Gestión.

Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000), nos presenta los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

a. Método de Escalas Gráficas: Es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del

evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades, que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones: Escalas gráficas continuas, semi continuas y discontinuas.

Ventajas del método de escalas graficas:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender, y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más

importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.

- Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método de escalas gráficas:

- No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores, al efecto del halo o el efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.

- Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

b. Método de Elección Forzada: El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador solo debe escoger una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Ventajas del método de elección forzada:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales que elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

c. Método de Investigación de Campo: Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que,

además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y la organización.

Ventajas del método de investigación de campo:

- Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos, bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Propicia una relación provechosa con el especialista con evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
- Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.

- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- Es uno de los métodos más completos de la evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud en el proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

d. Método de Incidentes Críticos: Se basa en el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

e. Método de Comparación por Pares: Es un método que compara a los empleados de dos en dos: en la columna a la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

f. Método de frases descriptivas: Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran desempeño contrario (con “-” o “N”).

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

William B. Werther, Keith Davis (1991). En su libro titulado Administración de Personal y Recursos Humanos, describen 04 métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

a. Autoevaluaciones

Referido a que el personal realice autoevaluaciones con el objetivo de alentar el desarrollo individual. Cuando el trabajador se autoevalúa, es menos la probabilidad que se presenten actitudes defensivas; las autoevaluaciones pueden orientarse al desempeño

pasado o futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

b. Administración por Objetivos

Consiste en que tanto el evaluador como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables; lo mejor es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar mejor motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

c. Evaluaciones Psicológicas

Algunas instituciones solicitan los servicios de psicólogos profesionales, cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función principal es la evaluación del potencial del personal y no su desempeño anterior. Generalmente las evaluaciones son de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los evaluadores y revisión de otras evaluaciones. El psicólogo evalúa las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que permitan predecir el desempeño a futuro.

d. Métodos de los Centros de Evaluación

Son una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Este método suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio, que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Este método suele ser costoso, pero los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Indicadores desde el punto de vista del Desempeño Institucional

Armijo (2011), analiza los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de Calidad de forma separada del indicador de eficacia, que en muchos manuales se considera como un atributo de esta categoría. Lo que se busca evaluar con los indicadores mencionados es cuan aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público.

1. Eficacia: El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: En qué medida la institución como un todo, o un área específica de esta, está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello la eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Las medidas clásicas de eficacia

corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una institución: Cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

2. Eficiencia: El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: La producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel del producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

3. Economía: Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento, la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

4. Calidad del Servicio: La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: Oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, en la entrega de los servicios, comodidad y la cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamaciones o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

Indicadores del Desempeño Laboral

Para la presente investigación se ha considerado como indicadores del desempeño laboral los planteados por Borman, et al. (2001).

a. Desempeño de Tareas

El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas

como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características.

b. Desempeño Contextual

Como se ha dicho más arriba, el desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. Para Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son: a) porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son más motivadoras que cognitivas, c) porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas.

c. Desempeño Organizacional

Es el conjunto de actividades y acciones positivas o negativas, realizadas voluntariamente a favor o en contra de los legítimos intereses de la organización.

2.3. Glosarios de Términos

Administrar: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Administración: Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Aptitud: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.

Calidad: Joseph M. Juran, la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

Capacitación: Se considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización, adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Competencias: Capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

Desempeño: Disposición o aptitud para realizar distintas clases de actividades.

Desempeño Laboral: El desempeño laboral es lo que el trabajador hace verdaderamente y no solo lo que sabe hacer según sus aptitudes.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Estereotipo: Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

Evaluar: Significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”.

Gestión: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

Gestión de Recursos Humanos: Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

Globalización: Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

Efecto de Halo: El nombre de efecto halo fue acuñado por Edward L. Thorndike; es un sesgo cognitivo producido por la percepción de un rasgo particular de una persona que influencia mediante la percepción de rasgos anteriores. Caer en él es uno de los errores más frecuentes en las entrevistas de selección, y es que los primeros rasgos que reconocemos en los demás influyen en percepciones posteriores incluso en las entrevistas de trabajo.

Incentivo: Del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Indicador de Desempeño: Es una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativos a lo que estaba planeado inicialmente.

Modelo de Atención Integral de Salud Basado en Familia y Comunidad: Es un modelo de salud bajo un sistema organizado de prácticas basado en un

enfoque biopsicosocial, el cual está dirigido a la población sana y enferma, en el que se incorpora con especial énfasis la dimensión preventivo promocional en la atención a la salud y la participación de la comunidad.

Motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Organización: es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Planeación: Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

Potencial humano: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, lo que posibilita su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa.

Recurso Humano: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Salud Pública: La Organización Panamericana de la Salud (OPS), define a la Salud pública como el esfuerzo organizado de la sociedad, principalmente a través de sus instituciones de carácter público, para mejorar, promover, proteger y restaurar la salud de las poblaciones por medio de actuaciones de alcance colectivo”.

Síndrome de Burnout: Es un trastorno emocional que está vinculado con el ámbito laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado.

Talento: Refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Red de Salud: La red es entendida como una organización cuyo accionar apunta hacia la provisión de servicios de salud que de manera ordenada y coordinada asume las responsabilidades fiscales y asistenciales propias de la atención de sus usuarios en pro de su bienestar

Hospital: Establecimiento destinado a proporcionar todo tipo de asistencia médica, incluidas operaciones quirúrgicas y estancia durante la recuperación o tratamiento, y en el que también se practican la investigación y la enseñanza médica.

Posta Médica: Espacio físico dedicado a la salud. Es de carácter público y se tratan problemas de menor riesgo. No cuentan con una gran cantidad de especialidades.

Ministerio de Salud: El Ministro de Salud es el miembro del gobierno de un país o estado responsable de la protección y promoción de la salud pública así como de proveer bienestar y otros servicios de la seguridad social. Pertenecen al Gabinete Ministerial o Consejo de Ministros.

Gobierno Nacional: El vocablo gobierno hace mención al desarrollo de un poder del Estado y/o a la conducción dirigencial en general. Según la teoría, se define como gobierno al organismo que, según reconoce la Constitución, asume las responsabilidades del poder ejecutivo y concentra el poder político para conducir a una determinada sociedad. Generalmente, está integrado por un Presidente o Primer Ministro y una cierta cantidad de Ministros, Secretarios y otros funcionarios.

Gobierno Regional: El Gobierno Regional es un servicio autónomo que tiene a su cargo la administración superior de la región, mediante la formulación de políticas de desarrollo que tomen en cuenta tanto los lineamientos nacionales como aquellos formulados desde la propia región y de sus respectivas comunas.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

La gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

3.2. Hipótesis Específicos

1. El proceso de incorporación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
2. La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
3. La evaluación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.
4. Los incentivos influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

3.3. Identificación de Variables

V1. Gestión del talento humano.

V2. Desempeño laboral.

3.4. Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Indicadores	Tipo de Variable
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Incorporación	Categoría Ordinal:
	Capacitación	
	Evaluación del desempeño	
	Incentivos	
Variable Dependiente	Indicadores	Tipo de Variable
DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño de Tareas	Categoría Ordinal:
	Desempeño Contextual	

	Desempeño Organizacional	
--	--------------------------	--

3.5. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?</p>	<p>Objetivo General Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.</p>	<p>Hipótesis General La gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.</p>	<p>Variable 1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Incorporación - Capacitación - Evaluación - Incentivos
<p>Problemas Específicos 1.- ¿De qué manera el proceso de incorporación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016? 2.- ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016? 3.- ¿De qué manera la evaluación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016? 4.- ¿De qué manera los incentivos influyen en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016?</p>	<p>Objetivos específicos 1.- Determinar de qué manera el proceso de incorporación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 2.- Determinar de qué manera la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 3.- Determinar de qué manera la evaluación influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 4.- Determinar de qué manera los incentivos influyen en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.</p>	<p>Hipótesis Específicos 1. El proceso de incorporación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 2. La capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 3. La evaluación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. 4. Los incentivos influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.</p>	<p>Variable 2 DESEMPEÑO LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de Tarea - Desempeño Contextual - Desempeño Organizacional

IV. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de Investigación es de campo y corresponde al nivel de estudio explicativo. Donde se busca describir las variables de estudio: La gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, a partir de la teoría en el marco teórico y desde lo empírico a través de instrumentos de recojo de información.

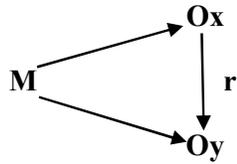
Hernández et al, (2010), manifiesta: Que, también se busca cuantificar el grado de relación o asociación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular. Es decir, el presente estudio busca determinar además la asociación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Finalmente la presente investigación es causal debido a que establece procesos de causa y efecto entre las variables, por tanto en el presente estudio se analiza la influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral.

4.2. Diseño de la Investigación

No experimental, transversal. El estudio se realizará sin la manipulación deliberada de las variables y en lo que solamente se observan en su ambiente natural en un solo momento para después describir y analizar su interrelación e influencia entre las variables estudiadas.

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M : Muestra sometida al estudio:

Ox: Observación de la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur.

Oy: Observación del desempeño laboral del personal que labora en la Red de Salud Huaylas Sur.

r : Relación entre las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Para el análisis de las variables de estudio, se asumió los siguientes niveles e intervalos de puntuaciones

Tabla N° 1

Niveles y rangos de puntuaciones de la variable: Gestión del talento humano y sus indicadores

Niveles	Indicadores				Gestión del Talento Humano
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	
	Incorp oración	Capacit ación	Evaluaci ón	Incentivo s	
Alto	12-15	12-15	12-15	12-15	44 – 60
Regular	8 – 11	8 – 11	8 – 11	8 – 11	28 – 43
Bajo	3 – 7	3 – 7	3 – 7	3 - 7	12 – 27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 2

Niveles y rangos de puntuaciones de la variable: desempeño laboral y sus indicadores.

Niveles	Indicadores			Desempeño Laboral
	I – 1	I – 2	I - 3	
	D. Tarea	D. Contextual	D. Organizacional	
Alto	15 – 20	15 – 20	15 – 20	44 – 60
Regular	9 – 14	9 – 14	9 – 14	28 – 43
Bajo	4 – 8	4 – 8	4 – 8	12 – 27

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Unidad de Análisis

Para hallar la unidad de análisis de la investigación se ha planteado los criterios de inclusión de acuerdo a las variables de estudio:

Criterio de Inclusión:

Personal que labora en la sede administrativa y establecimientos de la Red de Salud Huaylas Sur.

Personal nombrado o contratado con más de 06 meses de servicio.

Personal profesional asistencial y administrativo.

4.4. Población de Estudio

La población censal está integrado por el personal profesional (Asistencial y administrativo) de los establecimientos de la jurisdicción de la Red de Salud Huaylas Sur.

Tabla N° 3
Número de personal profesional que labora en la Red de Salud Huaylas Sur

Población	Masculino	Femenino	Total
Nombrados	53	159	212
Contratados	11	55	66
Total	64	214	278

Fuente: Cuadro de asignación de personal Red de Salud Huaylas Sur.

4.5. Tamaño y selección de muestra

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente formula:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

Z: Nivel de confianza

P: Tasa de prevalencia del objeto de estudio

q: $(1 - p) = 0.50$

E: Error de precisión 0.05

De acuerdo a la fórmula y a los criterios de inclusión se ha determinado la muestra de **161** profesionales a encuestar.

4.6. Técnicas de Recolección de Datos

4.6.1. Técnica: Para el presente estudio se obtendrá la información mediante la técnica de Encuesta auto aplicativo de tipo cerrada.

4.6.2. Instrumentos

a. Escala valorativa de “Gestión del Talento Humano”.

El instrumento es de elaboración propia en base a 12 ítems, y confidencial donde los encuestados emiten sus juicios que, a su modo de percibir la realidad caracterizan a la organización. El cuestionario es una escala tipo Likert, que mide el nivel de desarrollo de la gestión del talento humano, el formato de respuesta de cada ítems, está pre codificada en valores: Totalmente de acuerdo = 5 puntos. De acuerdo = 4 puntos. Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 puntos. En desacuerdo = 2 puntos. Totalmente en desacuerdo = 1 punto. Orientados para cada uno de los indicadores:

- **Proceso de Incorporación..... 03 ítems.**
- **Capacitación..... 03 ítems.**
- **Evaluación..... 03 ítems.**
- **Incentivos..... 03 ítems.**

b. Escala valorativa “Desempeño Laboral”

El instrumento es de elaboración propia en base a 12 ítems, y confidencial donde los encuestados emiten sus juicios que, a su modo de percibir la realidad caracterizan al trabajador. El cuestionario es una escala tipo Likert, que mide el nivel del desempeño laboral. El formato de respuesta de cada ítems, está pre codificada en valores: Totalmente de acuerdo = 5

puntos. De acuerdo = 4 puntos. Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 puntos. En desacuerdo = 2 puntos. Totalmente en desacuerdo = 1 punto.

Orientados para cada uno de los indicadores:

- **Desempeño de Tarea..... 04 ítems.**
- **Desempeño Contextual..... 04 ítems.**
- **Desempeño Organizacional..... 04 ítems.**

4.6.3. Validación de instrumentos

El instrumento de recolección de datos ha sido validado mediante el método de validez de contenido mediante el juicio de 02 expertos: Un docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con grado de Doctor; y luego por el segundo experto, una Asesora designada por la misma universidad, con grado de Doctor; la valoración se realizó por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Así mismo, se consideró la pertinencia, redacción y contenido al ítem, lo que determinó el grado de validez de contenido que posee el mismo.

4.6.4. Confiabilidad de los instrumentos

Se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, determinándose un nivel de confiabilidad alto ($\alpha = 0,916$).

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	24

4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Los datos serán analizados y procesados utilizando la estadística básica: Tablas de contingencia, gráficos simples y de dispersión de puntuaciones y los estadígrafos: Media aritmética, desviación estándar y varianza, así como también para determinar el nivel de influencia se utilizará la Chi cuadrada.

Prueba Chi Cuadrado.- Esta prueba consiste en tomar una muestra y observar si hay diferencia significativa entre las frecuencias observadas (O_i) y las especificadas por ley teórica del modelo que se contrasta, también denominadas “frecuencias esperadas” (E_i). El cálculo del estadístico de prueba es:

$$X^2 = \sum_{k=1}^i \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Este valor X^2 se compara con el $X^2_{g,1-\alpha}$ que es valor de la Chi Cuadrado, donde “g” es los grados de libertad, “ α ”, es la significancia de la prueba; si $X^2 \geq X^2_{g, 1-\alpha}$ se rechaza la hipótesis nula.

Dicho de otra forma, no se puede rechazar la hipótesis nula, si el valor $p > \alpha$; donde p es el valor de la probabilidad obtenido del estadístico calculado (X^2), y α

es el valor de la significación estadística utilizada (0,05); este es otro método para tomar la decisión de rechazar o aceptar la hipótesis nula.

Etapas de la Prueba Chi cuadrado

1. Formulación de Hipótesis:

Ho: No existe relación.

H1: Si existe relación.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Estadística de prueba:

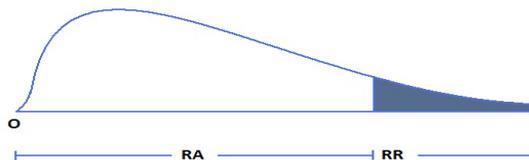
$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dónde: $v = (r - 1) \times (k - 1)$ grados de libertad = 1.

r = Numero de filas.

k = Numero de columnas.

4. Establecimiento de los criterios de decisión:



Si $X^2 \leq X_{1-\alpha, v}^2$; Se acepta H0

Si $X^2 > X_{1-\alpha, v}^2$; Se rechaza H0

5. Cálculos: Se realiza los cálculos respectivos con los datos de acuerdo al estudio.

6. Decisión: Se toman las decisiones según los resultados.

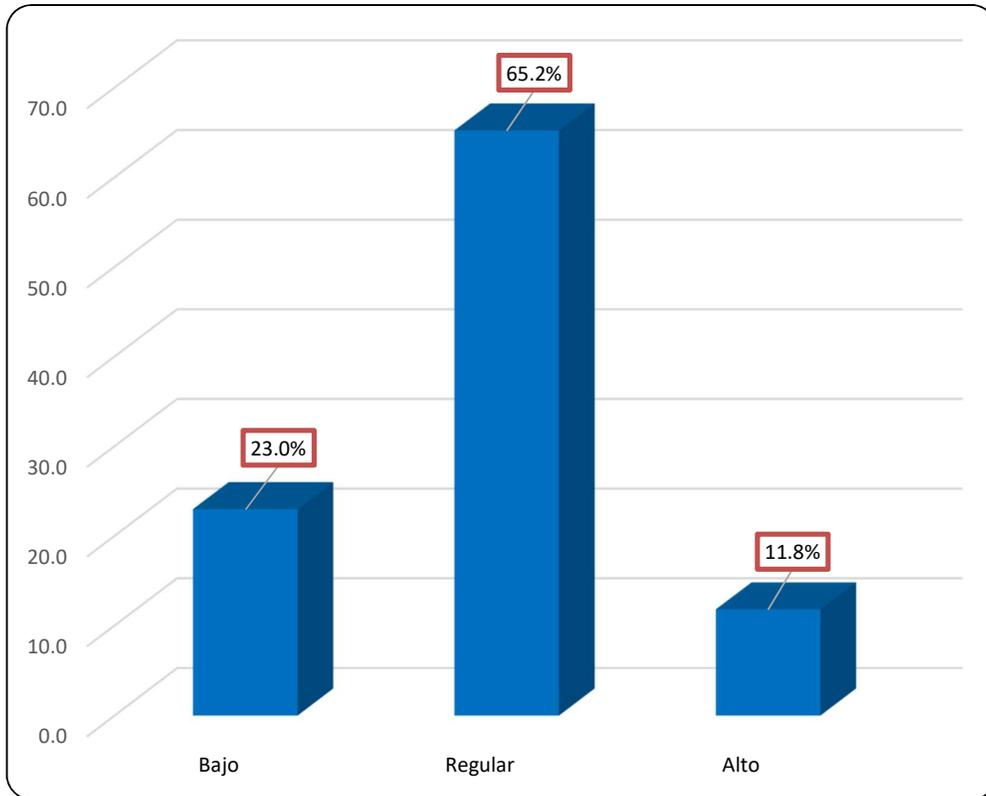
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Resultado con Respecto a la Variable 1: Descripción del nivel de desarrollo de la gestión de talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 1.

Distribución porcentual de la variable: Gestión del Talento Humano en la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



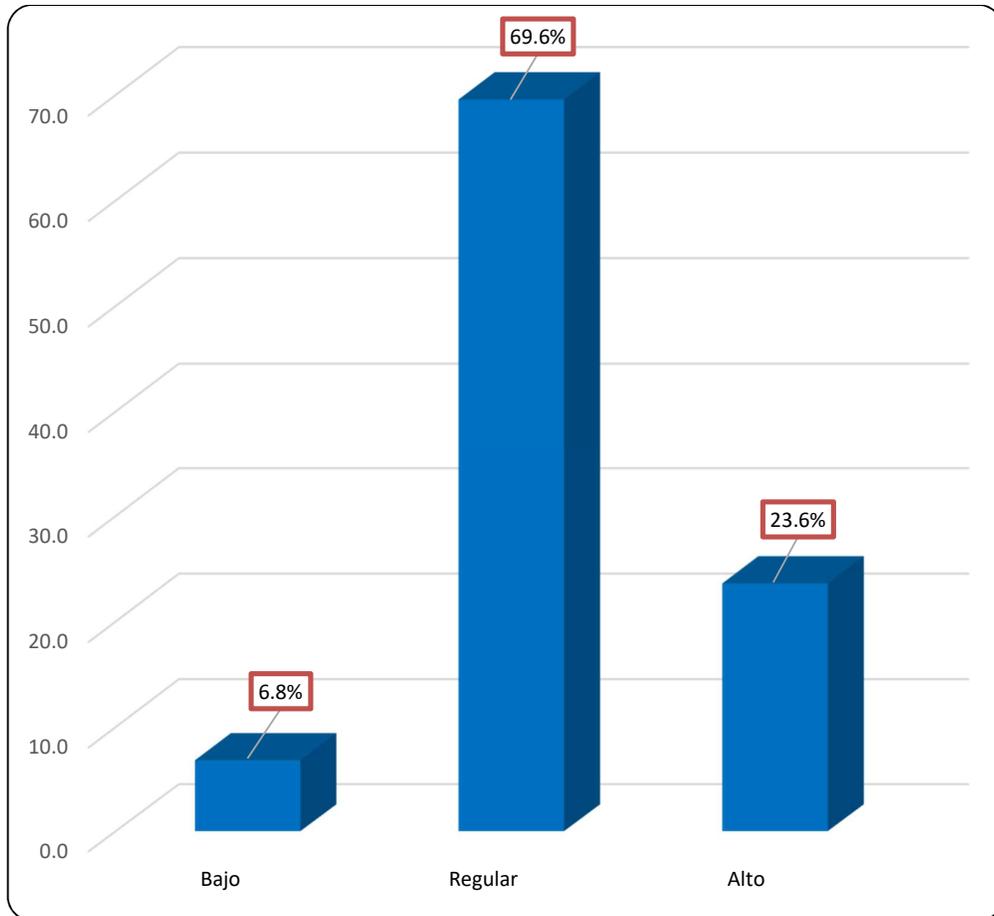
Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Interpretación: Según el gráfico N°1 se observa que, el 11.8% del personal considera que la gestión del talento humano presenta un nivel alto, mientras que el 65.2% considera que la gestión del talento humano es de nivel de regular, y el 23.0% considera que la gestión del talento humano presenta un nivel de bajo.

Resultado con respecto a la variable 2: Descripción el nivel del desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 2

Distribución porcentual de la variable: Desempeño Laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

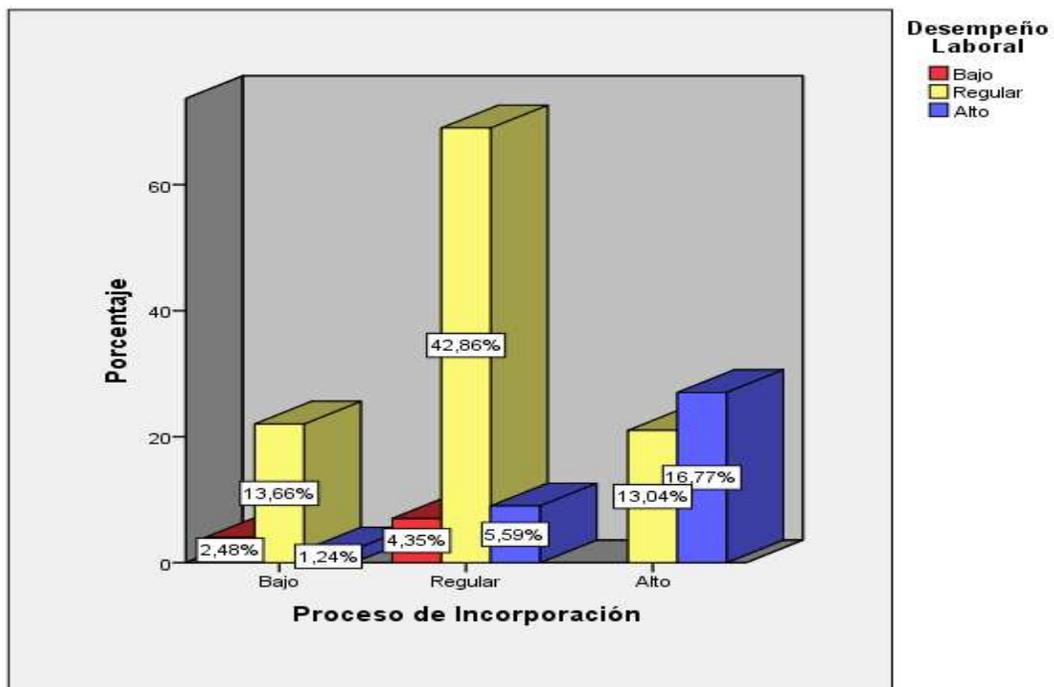
Interpretación: Según el gráfico N° 2, se observa que, el 23.6% de los encuestados manifiesta que el desempeño laboral presenta un nivel de desarrollo alto, mientras que

para la mayoría de encuestados (69.6%), considera que tiene un nivel de desarrollo regular y el 6.8% refiere que tiene un nivel de desempeño bajo.

Resultados con respecto al Objetivo Específico N° 1: Determinar el nivel de influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 3

Distribución porcentual del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

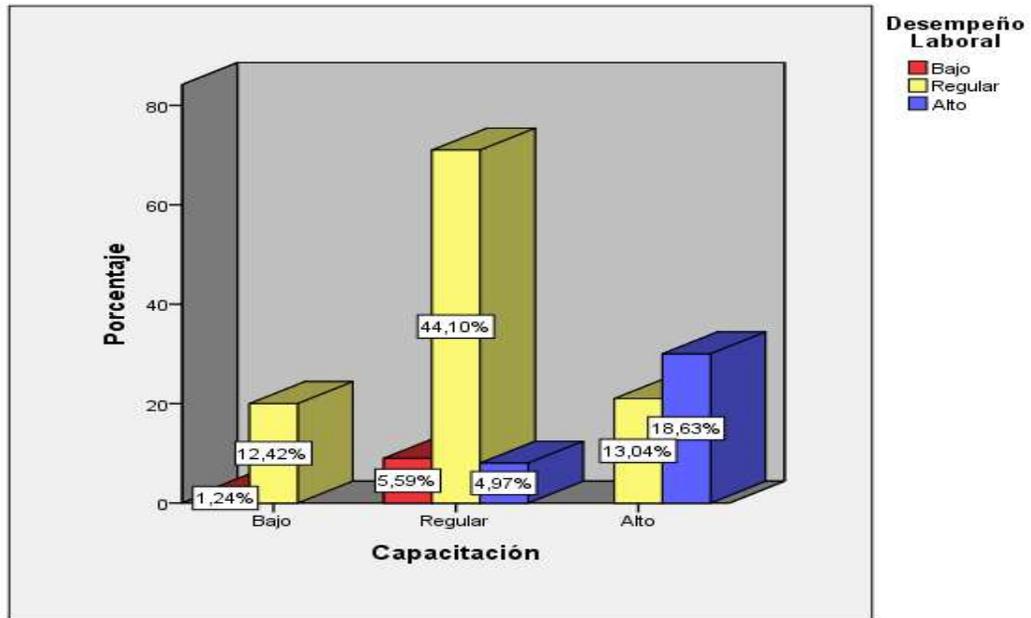
Interpretación: Según el gráfico N°3, se observa que el 16.77% de encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel alto e influye de forma alta en el desarrollo del desempeño laboral y el 13.04% de encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel alto pero influye de forma regular en el desarrollo del

desempeño laboral. El 5.59% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y que influye de forma alta en el desarrollo del desempeño laboral, el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y que influye de forma también regular en el desempeño laboral y el 4.35% de los encuestados consideran que el proceso de incorporación es de nivel regular e influye de manera baja en el desempeño laboral. El 1.24% de encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel bajo e influye de forma alta en el desempeño laboral, el 13.66% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel bajo y que influye de forma regular en el desempeño laboral y el 2.48% de los encuestados considera que la incorporación es de nivel bajo e influye de forma también bajo en el desempeño laboral del personal.

Resultados con respecto al Objetivo Específico N° 2: Determinar el nivel de influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 4

Distribución porcentual de la capacitación, en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

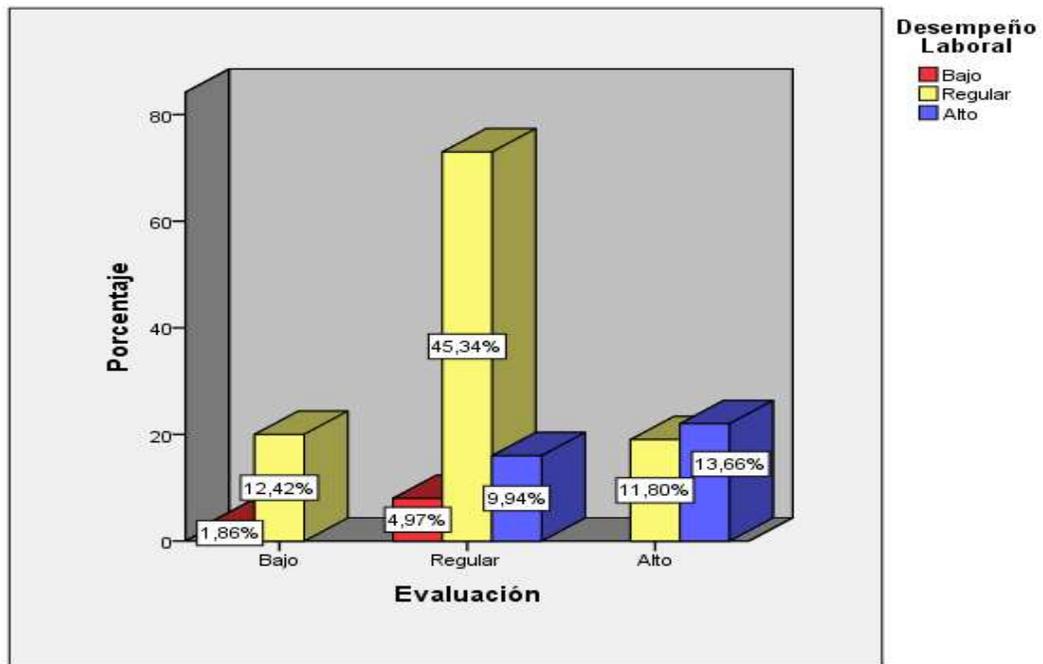
Interpretación: Según el gráfico N° 4, se observa que el 18.63% de encuestados considera que la capacitación es de nivel alto, e influye de forma alta en el desempeño laboral y el 13.04% considera que la capacitación es de nivel alto, pero influye de forma regular en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur. El 4.97% de encuestados considera que la capacitación es de nivel Regular e influye de forma alta en el desempeño laboral, el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación es de nivel regular y que influye también de forma regular en el desempeño laboral y el 5.59% de los encuestados considera que la capacitación es de nivel regular pero que

influye de forma baja en el desempeño laboral de personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El 12.42% de encuestados considera que la capacitación es de nivel bajo pero que influye de forma regular en el desempeño laboral y el 1.24% de los encuestados considera que la capacitación es de nivel bajo e influye también de forma baja en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Resultado con respecto al Objetivo Específico N° 3: Determinar el nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 5

Distribución porcentual de la Evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

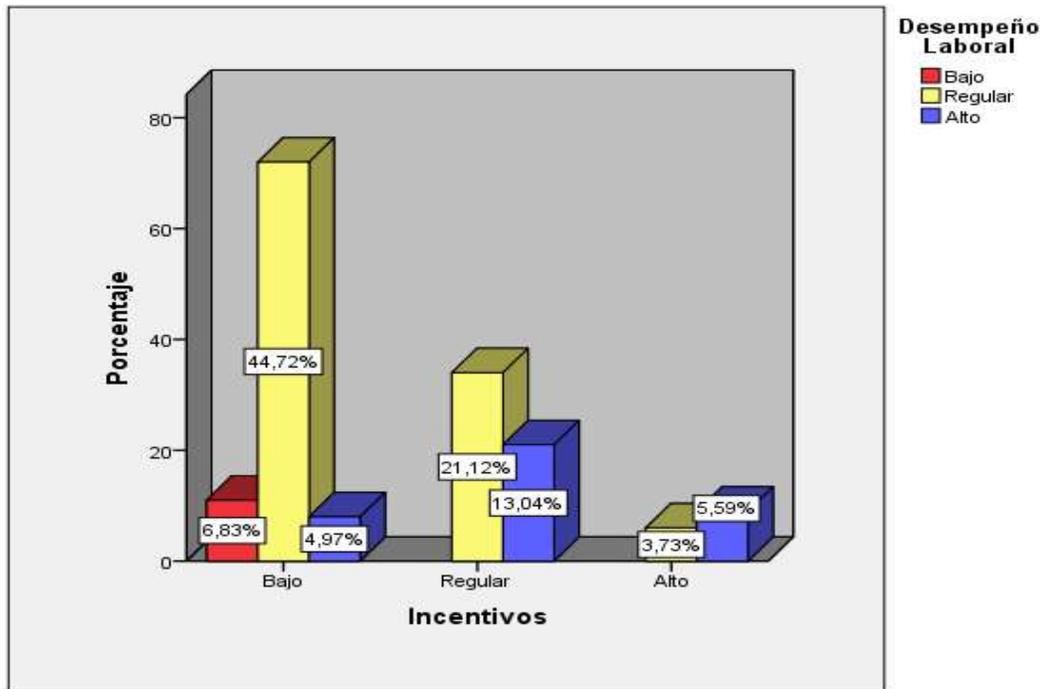
Interpretación: Según el gráfico N° 5, se observa que el 13.66% de encuestados considera que la evaluación tiene un nivel alto e influye también de forma alta en el desempeño laboral y el 11.80% de los encuestados considera que la evaluación tiene un nivel alto pero que influye de forma regular en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El 9.94% de encuestados considera que la evaluación es de nivel regular e influye de forma alta en el desempeño laboral, el 45.34% de los encuestados considera que la evaluación es de nivel regular e influye también de forma

regular en el desempeño laboral y el 4.97% de los encuestados considera que la evaluación es de nivel regular pero que influye de forma baja en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El 12.42% de encuestados considera que la evaluación es de nivel bajo e influye de forma regular en el desempeño laboral y el 1.86% de los encuestados considera que la evaluación es de nivel bajo e influye también de forma baja en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Resultados con respecto al Objetivo Específico N° 4: Determinar el nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 6

Distribución porcentual de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

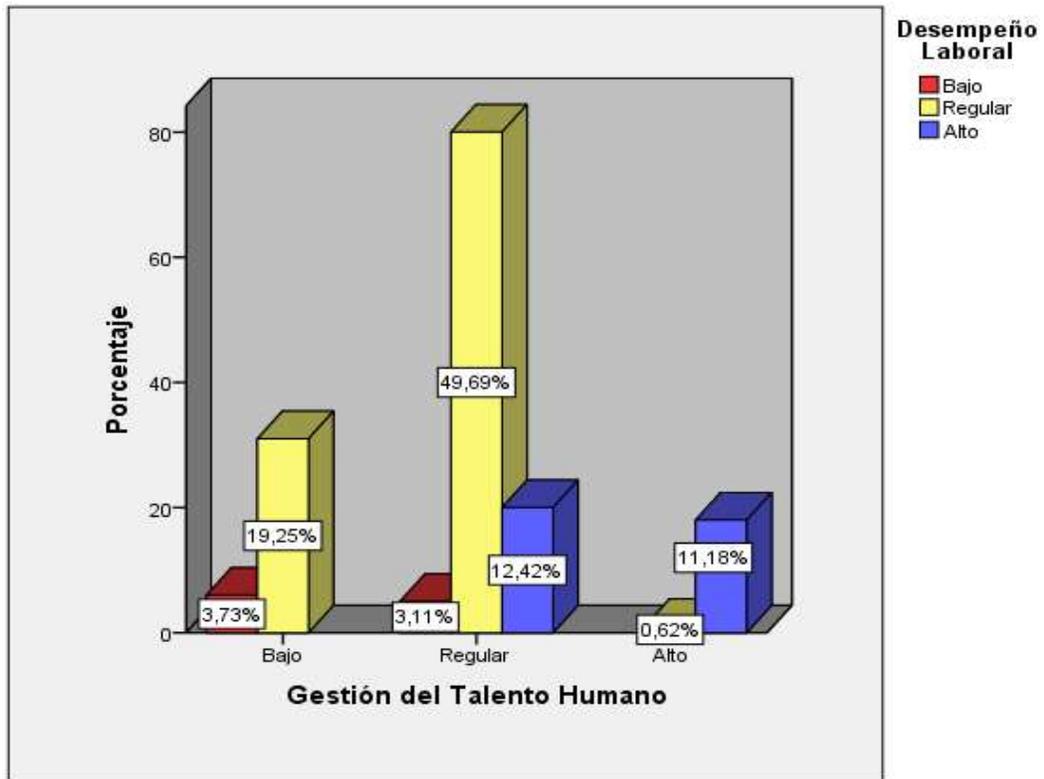
Interpretación: Según el gráfico N°6, se observa que el 5.59% de encuestados considera que las incentivos es de nivel alto e influye también de forma alta en el desempeño laboral y el 3.73% de encuestados considera que los incentivos es de nivel alto pero que influye de forma regular en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El 13.04% de encuestados considera que los incentivos es de nivel regular e influye de forma alta en el desempeño laboral y el 21.12% de los encuestados considera que los incentivos es de nivel regular y que también influye de

forma regular en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El 4.97% de encuestados considera que los incentivos tiene un nivel bajo pero influye de forma alta en el desempeño laboral, el 44.72% de los encuestados considera que los incentivos es de nivel bajo y que influye de forma regular en el desempeño laboral y el 6.83% de los encuestados considera que los incentivos tiene un nivel bajo y que también influye de forma baja en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Resultados con respecto al Objetivo General: Determinar el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Gráfico N° 7

Distribución porcentual de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



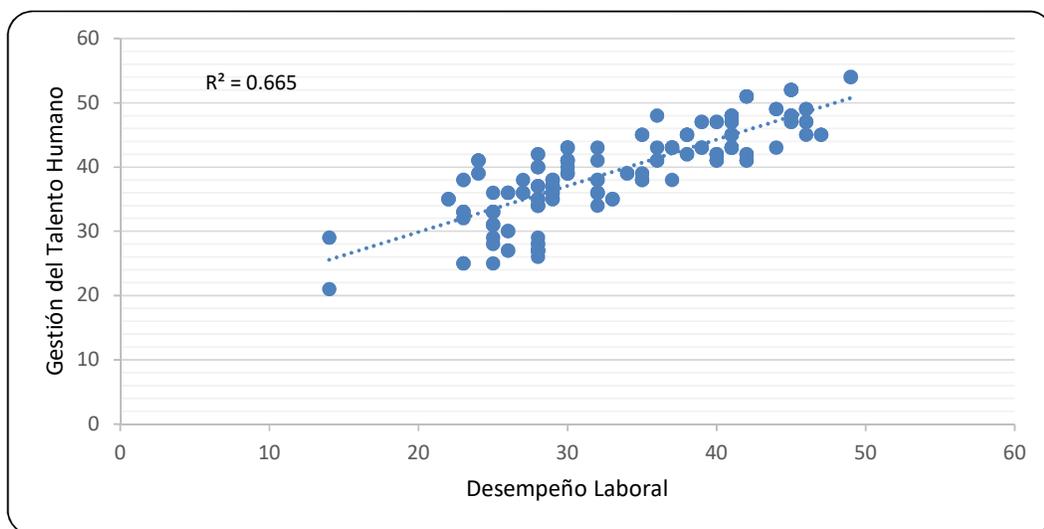
Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Interpretación: Según el gráfico N° 7, se observa que el 11.18% de encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel alto e influye también de forma alta en el desempeño laboral, el 0.62% de los encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel alto pero que influye de forma regular en el desempeño laboral. El 12.42% de encuestados considera que la gestión del talento humano es de

nivel regular e influye de forma alta en el desempeño laboral, el 49.69% de los encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel regular e influye también de forma regular en el desempeño laboral y el 3.11% de los encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel regular pero que influye de forma baja en el desempeño laboral. El 19.25% de encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel bajo e influye de forma regular en el desempeño laboral y el 3.73% de los encuestados considera que la gestión del talento humano es de nivel bajo e influye de forma baja en el desempeño laboral.

Gráfico N° 8

Distribución puntual de la gestión del talento humano, en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.



Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Interpretación: Según el gráfico N° 8, observamos que la gestión del talento humano con el desempeño laboral, presenta una correlación positiva alta ($r = 0.815$); en consecuencia cuando la gestión del talento humano es alto, el desempeño laboral es de nivel alto, mientras que cuando la gestión del talento humano es bajo, el desempeño laboral es bajo.

5.2. Pruebas de Hipótesis

5.2.1. Hipótesis General

H1. La gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Ho. La gestión del talento humano no influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Regla de Decisión: Para el contraste de las hipótesis la regla de decisión será si $p < 0.05$ entonces la H_0 se rechaza, caso contrario se acepta, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla N° 4

Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	70,146 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	69,140	4	,000
Asociación lineal por lineal	48,648	1	,000
N de casos válidos	161		

Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N° 1, se rechaza H_0 , es decir existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas variables, ya que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$); es decir, las pruebas demuestran que cuando la gestión del

talento humano tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo o regular, mientras que un nivel alto en la gestión del talento humano, hace que el desempeño laboral también sea alto.

5.2.2. Hipótesis Específicos

Hipótesis Especifico N°1

H1. El proceso de Incorporación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Ho. El proceso de Incorporación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Tabla N° 5

Proceso de incorporación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	43,363 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	43,382	4	,000
Asociación lineal por lineal	32,188	1	,000
N de casos válidos	161		

Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N° 2, se rechaza H₀, es decir: Existe relación entre la incorporación de personal como parte de la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal de la Red e Salud Huaylas Sur, 2016. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas variables, ya que el valor de significación observada ($p =$

0.000) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$); en consecuencia las pruebas demuestran que cuando el proceso de incorporación tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo o regular, mientras que el nivel alto en la incorporación como parte de la gestión del talento humano, el nivel del desempeño laboral también es alto.

Hipótesis Especifico N° 2

H1. La Capacitación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Ho. La Capacitación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Tabla N° 6

Capacitación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	53,895 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	57,660	4	,000
Asociación lineal por lineal	39,090	1	,000
N de casos válidos	161		

Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

De acuerdo a los resultados mostrados se rechaza H_0 , es decir; existe relación entre la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas

variables, ya que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$); por lo tanto las pruebas demuestran que cuando la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo o regular, mientras que, si la capacitación tiene un nivel alto, el nivel del desempeño laboral es alto.

Hipótesis Especifico N° 3

H1. La Evaluación influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Ho. La Evaluación no influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Tabla N° 7

Evaluación y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	32,212 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	36,535	4	,000
Asociación lineal por lineal	28,044	1	,000
N de casos válidos	161		

Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N°4, se rechaza H_0 , es decir existe relación entre la evaluación como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas variables, ya que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior

al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$); las pruebas demuestran que cuando la evaluación como parte de la gestión del talento humano tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo o regular; mientras que cuando la evaluación tiene un nivel alto, el nivel del desempeño laboral es alto.

Hipótesis Específico N° 4

H1. Los Incentivos influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Ho. Los Incentivos no influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Tabla N° 8

Incentivos y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	33,846 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	37,612	4	,000
Asociación lineal por lineal	31,416	1	,000
N de casos válidos	161		

Fuente: Encuesta a personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N° 5, se rechaza H_0 , es decir, existe relación entre los incentivos como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas variables, ya que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$); es decir, las pruebas demuestran que cuando

los incentivos como parte de la gestión del talento humano tiene un nivel bajo, el desempeño laboral también es bajo o regular; mientras que el nivel alto en los incentivos dentro de la gestión del talento humano, contribuye a un desempeño laboral alto.

5.3. Discusión de Resultados

Se analizó los datos estadísticos de la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur, donde se muestra que, el nivel alcanzado de la variable es de regular con el 65.2%, corroborando a lo manifestado por Barragán (2007), quien al aplicar los instrumentos de investigación puso al descubierto deficiencias en la gestión del talento humano, especialmente dadas por el centralismo, concentración de poder, y falta de motivación del personal, en especial, por ausencia de una política de ascensos y de carrera dentro de la organización. De igual modo, Madies, C. (2007), concluye que, en los centros integrantes del Sector Salud la implementación del talento humano viene ocurriendo incipientemente por lo que es urgente que se cumpla las recomendaciones del Ministerio de Salud sobre su pronta implementación.

Del análisis estadístico se determina que el nivel de desarrollo del desempeño laboral en la mayoría del personal de la Red de Salud Huaylas Sur es regular, con un 69.6%, coincidiendo con García, Treminio (2016), en la tesis “Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015”; quien, entre sus principales conclusiones identificó que los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores están relacionados a las competencias laborales y el clima laboral, entre los más comunes de esta organización son: el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la tecnología adecuada, los conocimientos y habilidades.

Según los resultados estadísticos el nivel de influencia del proceso de incorporación de personal como parte de la gestión del talento humano, es significativo, es decir existe relación entre la incorporación de personal y el desempeño laboral, demostrando que cuando la incorporación del personal tiene un nivel bajo el desempeño laboral es bajo, mientras que el nivel alto en la incorporación de personal, también el desempeño laboral es alto; y como manifiesta Vásquez (2006). Considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar.

Según los resultados estadísticos el nivel de influencia de la capacitación como parte de la gestión del talento humano es significativo, las pruebas demuestran que cuando la capacitación del personal tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo, mientras que para el nivel alto en la capacitación del personal, el nivel del desempeño laboral es alto; así como manifiesta Huanca (2012), que el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna es inadecuado; puesto que los conocimientos para ejercer el cargo, la calidad de trabajo, la cantidad de trabajo, la iniciativa y creatividad; y, la comunicación son los elementos que condicionan su accionar.

Según los resultados estadísticos el nivel de influencia de la evaluación del desempeño como parte de la gestión del talento humano es significativo, donde

las pruebas demuestran que cuando la evaluación del personal tiene un nivel bajo el desempeño laboral es bajo, mientras que para el nivel alto en la evaluación del personal, también el desempeño laboral es alto; como manifiesta Reinoso (2015), en su tesis “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro” – Ecuador. Concluye que, el departamento de enfermería carece de un sistema de evaluación y seguimiento de desempeño del personal con relación al servicio que presta a la ciudadanía, lo que ocasiona que el servicio no mejore.

Según los resultados estadísticos el nivel de influencia de los incentivos como parte de la gestión del talento humano es significativo; las pruebas demuestran que cuando los incentivos al personal tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo o regular, mientras que para el nivel alto en el reconocimiento, el desempeño laboral también es alto. Romero (2008), en su tesis para optar el grado de magister “La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad”, realizada en los Centros de Salud de la Ciudad de San Francisco de Campeche; concluye que: Los prestadores de servicios de salud se sienten insatisfechos con su remuneración económica y con el reconocimiento de sus superiores.

Con respecto al nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de salud Huaylas Sur, es alto y significativo, donde las pruebas demuestran que cuando la gestión del talento humano tiene un nivel bajo, el desempeño laboral es bajo, mientras que para la gestión del talento humano con nivel alto el desempeño laboral también es alto.

Coincidiendo con Obando (2008), quien explica que la participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo, así como el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

CONCLUSIONES

1. El nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de salud, es directa de causa efecto, de nivel alto y altamente significativa ($r = 0.8154$, $p = 0.000$), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño laboral también es regular.
2. El nivel de influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y el desarrollo del desempeño laboral es también regular.
3. El nivel de influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, y altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.
4. El nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 45.34% de la evaluación del desempeño es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.
5. El nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ($p = 0.000$), determinando que, el 44.72% de los encuestados considera que los incentivos es de nivel bajo y el desarrollo del desempeño laboral también es bajo.

RECOMENDACIONES

A los Funcionarios de la Red de Salud Huaylas Sur: Considerar la presente investigación para fortalecer el desempeño laboral de su personal, a partir de la gestión del talento humano en sus cuatro indicadores: Seleccionando personas con perfil para el cargo, desarrollando sus capacidades, evaluando sus acciones e incentivándolo, con la finalidad de mejorar los resultados y el logro de los objetivos institucionales.

A los Directores de Hospitales y Jefes de Establecimientos del ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur: El presente estudio es de utilidad para los directores y jefes, quienes interactúan de forma directa con el personal, lideran y ejecutan las acciones destinadas a mejorar el desempeño laboral con la finalidad de brindar un buen servicio a la población.

Al personal que labora en el ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur: El trabajo desarrollado permite al personal conocer los procesos de la gestión del talento humano y solicitar se cumplan las acciones destinadas a mejorar el desempeño laboral; al mismo tiempo sensibiliza al personal en cuanto al cumplimiento de su trabajo en cuanto al desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño organizacional.

El presente estudio presenta una visión global, sin embargo deja abierta la posibilidad de profundizar el conocimiento mediante trabajos de investigación, en cada una de los indicadores, así como con poblaciones de estudio diferentes.

BIBLIOGRAFIA

1. Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
2. Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones pirámide. Madrid.
3. Blastos, J. (2005). *Tendencias en las políticas del talento humano*. Bogotá: Fondo de Desarrollo Educativo.
4. Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9.
5. Bravo, G., Marjory, T., & Treminio Mejía, M. G. (2016). *Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015*. (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
6. Barragán Pinilla, D. E., & Barahona Urbano, H. (2013). *Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la vicepresidencia de salud de la Organización Sanitas Internacional de la sede*.
7. Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*, México: Trillas.
8. Coulter., R. (2005). *Administración*. 8va. Edición. En R. S. Coulter., *Administración*. 8va. Edición. México: Pearson.
9. Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*, La Habana: Academia.

10. Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*, novena edición, 2011. México, Editorial McGrawHill.
11. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (Vol. 1)*. México, DF: McGraw Hill.
12. Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, 2000. Colombia, Editorial McGrawHill.
13. Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. 1990.
14. Decreto Legislativo N° 1153. Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del estado.
15. Decreto Supremo N° 009-2016-EF. Decreto Supremo que establece el nuevo monto de la Escala Base del Incentivo Único previsto en la Octogésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372 y dicta Disposiciones Complementarias.
16. Enríquez Salazar, E. D. P. (2015). *Plan de intervención para el desarrollo del talento humano y mejoramiento de la calidad de prestación de los servicios de salud en el área de cuidados intensivos del Hospital de Especialidades Baca Ortiz, Quito, junio 2014*.
17. García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
18. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
19. *Gran Diccionario de la Lengua Española* © 2016 Larousse Editorial, S.L.
20. Huanca Quispe, M. (2012). *La calidad del servicio del Centro de Capacitación Permanente SAC y su influencia en el desempeño del capital humano de la Dirección Regional de Salud Tacna*.

21. https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral
22. <https://www.significados.com/administracion/>
23. <https://www.dmedicina.com/enfermedades/psiquiatricas/sindrome-de-burnout.html>
24. <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
25. Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill. México.
26. Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista científica Pensamiento y Gestión, (18).
27. Jericó, P. (2001). Gestión del talento humano. Madrid. Printice Hall. Pearson Educación.
28. Lara, R., & Gabriela, M. (2015). *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Pillaro*
29. Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil. 2013.
30. López, J. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).
31. Manual de Organización y Funciones (MOF), (2008). Dirección de Red de Salud Huaylas Sur.
32. Madies, C. (2007). *La gestión del talento humano del Sector Salud*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
33. MINSA (1999). *Gestión de Recursos Humanos*.
34. Montoya Mejillones, E. V. (2013). *Gestión del talento humano y la calidad de servicio del Centro de Salud Área 1 de Santa Elena año 2013*.
35. Moreno, L. P. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.

36. McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
37. Obando, M. (2008). *La gestión del talento humano como instrumento de desarrollo competitivo” de la ciudad de Lima*. Lima: Universidad de Lima.
38. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), (2008). Dirección de Red de Salud Huaylas Sur.
39. Ministerio de Salud (2008). Resolución Ministerial N°626-2008/MINSA. Que aprueba la Directiva Administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01.
40. Romero Arias, R. M. (2008). *La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad*.
41. Salazar Martínez, M. L. (2014). *Gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez de la ciudad de Riobamba*.
42. Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
43. Salas Perea, Ramón Syr, Díaz Hernández, Lázaro, & Pérez Hoz, Grisell. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. Educación Médica Superior, 26(4), 604-617. Recuperado en 10 de diciembre de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013&lng=es&tlng=es.
44. Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
45. Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Edición ed.).
46. Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

47. Talledo, J. (2007). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano*. Madrid: Tetraedro.
48. Toscano, J. H. Á., Hernández, L. T. G., & Salgado, M. M. M. (2010). *Características demográficas y laborales asociadas al Síndrome de Burnout en profesionales de la salud*. *Pensamiento psicológico*, 8(15).
49. Vásquez, A. (2006). *Estrategias de incorporación de personal en las organizaciones laborales*. Santiago de Chile: UCCH.
50. William B. Werther, Keith Davis (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera Edición. McGRAW-HILL/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.

SIGLAS

1. **MOF:** Manual de Organización y Funciones.
2. **ROF:** Reglamento de Organización y Funciones.
3. **MAPRO:** Manual de Procedimientos.

4. **SILAIS:** Sistema Local de Atención Integral en Salud.
5. **RRHH:** Recursos Humanos.
6. **SERVIR:** Autoridad Nacional del Servicio Civil.
7. **D.S.:** Decreto Supremo.
8. **E.F.:** Economía y Finanzas.
9. **P.C.M.:** Presidencia del Consejo de Ministros.
10. **MINSA:** Ministerio de Salud.
11. **OGGRH:** Oficina General de Recursos Humanos.
12. **OPS:** Organización Panamericana de la Salud.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Número

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

Buen día. Estamos haciendo una encuesta para determinar la influencia de: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA

RED DE SALUD HUAYLAS SUR, 2016; por lo que agradecemos, leer cada uno de los enunciados y marcar con una (x), la alternativa que considere sea el caso. (Responda con toda confianza, puesto que se garantiza una total reserva de sus apreciaciones).

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

INDICADORES	ENUNCIADOS	VALORES				
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Incorporación	1. El personal que labora en el establecimiento de salud, es seleccionado de acuerdo a la necesidad de la institución.	1	2	3	4	5
	2. El personal que labora en los establecimientos de salud cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña.	1	2	3	4	5
	3. La distribución de personal se realiza en función al cuadro de asignación de personal (CAP).	1	2	3	4	5
Capacitación	4. La capacitación del personal se realiza según las necesidades del trabajador.	1	2	3	4	5
	5. En la capacitación del personal se han desarrollado los talleres utilizando recursos necesarios. (Ambiente y mobiliario adecuado, material visual y de escritorio, ponente de acuerdo al tema).	1	2	3	4	5
	6. Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	1	2	3	4	5
Evaluación del desempeño	7. La evaluación se realiza por personal calificado, con un criterio motivador para el trabajador.	1	2	3	4	5
	8. La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal del establecimiento.	1	2	3	4	5
	9. Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
Incentivos	10. Por el buen desempeño del personal, se emite reconocimientos por escrito a cargo de la superioridad.	1	2	3	4	5
	11. Por el buen desempeño del personal, hay a estímulos (monetario o no monetario), para el trabajador.	1	2	3	4	5
	12. Por el buen desempeño del personal, es promovido a algún cargo jerárquico.	1	2	3	4	5

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

INDICADORES	ENUNCIADOS	VALORES				
DESEMPEÑO LABORAL						
	13. La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su desempeño en el área de trabajo.	1	2	3	4	5

Desempeño de tarea	14. La capacitación recibida ha mejorado sus conocimientos en el cargo actual.	1	2	3	4	5
	15. La evaluación del desempeño ha mejorado la organización y ejecución de sus actividades de acuerdo al plan de trabajo.	1	2	3	4	5
	16. Los incentivos recibidos (monetarios o no monetarios) han mejorado el cumplimiento de sus actividades.	1	2	3	4	5
Desempeño Contextual	17. La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su compromiso con la institución.	1	2	3	4	5
	18. La capacitación recibida ha mejorado su iniciativa en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
	19. La evaluación del desempeño ha mejorado su colaboración y articulación con los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
	20. Los incentivos recibidos (monetarios o no monetarios) han mejorado su identificación con la institución.	1	2	3	4	5
Desempeño Organizacional	21. La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su responsabilidad con los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
	22. La capacitación recibida ha mejorado la calidad en la ejecución de sus actividades.	1	2	3	4	5
	23. La evaluación del desempeño ha mejorado la asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo.	1	2	3	4	5
	24. Los incentivos recibidos (monetarios o no monetarios) han mejorado su rendimiento laboral de forma voluntaria.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su valiosa COLABORACIÓN.

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DE ESTUDIO

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR EJECUTIVO DE LA UNIDAD EJECUTORA RECUAY-CARHUAZ (RED DE SALUD HUAYLAS SUR) - ANCASH.

HACE CONSTAR:

Que, el Br: VALENTÍN RODRIGUEZ, Hugo Américo; egresado de la Universidad "Inca Garcilaso de la Vega", ha realizado en esta Institución y establecimientos de salud a cargo, la investigación, titulada: "Gestión del talento humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016". Así mismo se hace constar, que dicho investigador, en su desarrollo ha demostrado la práctica de principios éticos de la investigación científica.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Huaraz, Febrero del 2017.

