



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"FEDERICO VILLARREAL"**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON
EL DESEMPEÑO PROFESIONAL TÉCNICO - ADMINISTRATIVO
DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA
DISTRITO DEL RÍMAC: RED DE SALUD DE SAN JUAN DE
LURIGANCHO - PERIODO - 2015"**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

SÁNCHEZ ARELLAN, CRISTHIAN WILDER

ASESOR:

MG. SOTOMAYOR FLORES, CESAR AUGUSTO

JURADO:

MG.CHAVEZ GALLO, RODOLFO

DR. ZAVALA SHEEN, ELMO

LIC. TORRES SUAREZ, ROBERTO

LIC. RIVEROS CUELLAR, ALIPIO

LIMA – PERÚ

2018

INDICE

CAPITULO I .PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.	6
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	7
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICO.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	9
1.6 HIPOTESIS	10
1.6.1. (H0) HIPÓTESIS GENERAL.....	10
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	11
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES.....	47
3.1. RELACION DE HIPÓTESIS Y LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION	47
3.1.1.1 (H0) HIPÓTESIS GENERAL.....	47
3.1.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	47
3.1.2.1 (X1) VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DEL TALENTO HUMANO....	48
3.1.2.2 (Y1) VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO PROFESIONAL	49
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.4. METÓDICA DE CADA MOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	55
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	56

3.6.1 Población.....	56
3.6.2 Muestra.....	56
3.7. TECNICAS DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE DATOS	57
3.8. TECNICAS DE PROCEDIMIENTO Y RECOLECCION DE DATOS.....	57
3.9 PROCESAMIENTO ESTADISTICO Y ANALISIS DE DATOS	57
CAPITULO IV. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS	58
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO LABORAL	59
CAPITULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	75
5.1 DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	75
5.2 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS	75
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS	97
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	98
INVESTIGACIÓN	98
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
CUESTIONARIO.....	99

INTRODUCCION

El Presente Trabajo de Investigación: “GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC : RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.” Se desarrolló la investigación de campo, enfocando el estudio en El servicio de salud, pero a partir de algunas experiencias, que se habían experimentado en algunas empresas, ofreciendo el servicio de salud que estamos estudiando. Se seleccionó, para tal caso el Centro Materno Infantil en mención, pero tomándolo como una unidad de análisis, a través y cuestionarios a los colaboradores y usuarios de la referida institución. Se investigó sobre la gestión del talento humano y el servicio al usuario, en donde de acuerdo a los resultados obtenidos se plantea una propuesta de mejoramiento o desempeño profesional.

De la investigación de campo realizada, al Centro Materno Infantil, se puede evidenciar que la gestión del talento humano no está completamente organizada, además de que la gerencia no ha establecido lineamientos, para llevar a cabo un buen direccionamiento del personal, de igual manera el servicio al usuario es aceptable según la perspectiva de la mayor parte de usuarios del referido Centro Materno Infantil, pero un número reducido de estos considera, que no cumple totalmente con sus expectativas, manifestando no estar conforme con la atención recibida. Es preciso mencionar también que el personal del Centro Materno Infantil, considera necesario poner un mayor interés en todo lo relacionado al talento humano, esto con la finalidad de generar mayor compromiso y un mejor desempeño, adicionalmente de la proporción de usuarios que no están conformes con el servicio, manifestando que, debe mejorar la atención, existiendo mayor cordialidad, amabilidad, agilidad por parte del personal de servicio al usuario.

A partir de esto, se puede mencionar que la gestión del talento humano y su relación en desempeño profesional al usuario, se ve afectada de manera directa, ya que la mayor parte de usuarios consideran que la atención dada por

el personal no es la adecuada, considerando a esta propuesta planteada, que generaría cambios importantes, en cuanto a la manera de administrar el personal y en generar también calidad y oportunidad en el servicio al usuario. En base a lo planteado se genera una propuesta para el Centro Materno Infantil, en donde se desarrolla un sistema de gestión de talento humano, que proporciona el detalle de los diferentes procesos, relacionados con la administración del mismo, se establece también una guía destinada al personal de servicio al usuario y la manera en que se debe llevar a cabo la interacción con los diferentes usuarios, lográndose calidad en atención, que se dé al usuario y se vea evidenciada en la satisfacción y cumplimiento de las expectativas y requerimientos de los mismos; facilitando así a que el personal involucrado en el área de servicio y atención al usuario tenga monitoreo y supervisiones continuas que guie su accionar, mejorando así su desempeño profesional técnico - administrativo.

La presente investigación consta de cinco capítulos:

El Capítulo I, Se refiere al Planteamiento de la investigación, está referida hacer una descripción del problema, visualizando y planteando cual es la actividad y /o función del centro Materno Infantil en estudio. Formulamos el problema general y específico; así mismo planteamos los objetivos generales y específicos luego planteamos la justificación, los alcances y limitaciones. En **El Capítulo II**, Marco Teórico, está referido a los antecedentes de la investigación; las bases epistémicas, teóricas y bases culturales-científicas del estudio en mención; así mismo planteamos la definición de términos que facilitan el mejor entendimiento del planteamiento de la tesis. En **El Capítulo III**, se refiere a las hipótesis y variables y su relación entre ellas; señalamos el tipo y diseño de la investigación; la metódica; la operacionalización de variables; la población y muestra; las técnicas de recolección de datos, el procedimiento de recolección de datos y el procesamiento. En **El Capítulo IV**, está referido al procesamiento y análisis de resultados. En **El Capítulo V**, planteamos la Discusión de los Resultados con la Contratación de la Hipótesis con los Resultados. Finalmente planteamos las Conclusiones; las Recomendaciones las Referencias, Bibliográficas y Anexos: Matriz de consistencia y el cuestionario.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado tomando en cuenta, de manera profunda el desarrollo sobre el tema central: **”GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC : RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.”**

El centro Materno Infantil en mención , tiene como función el tratamiento de la Madre en Gestación y el nacimiento de los niños, atención que reciben, que en su mayoría corresponden al sector socioeconómico "C,"D" Y "E", es decir en situación de pobreza y pobreza extrema.

La gestión del talento humano es la variable independiente y él se desempeñó profesional, es la variable dependiente; viene hacer la actividad profesional o la fuerza laboral que orienta a la búsqueda de la competitividad, en constante relación con otros centros de salud o centros Materno Infantiles de otros distritos que realizan la misma función ; teniendo como referencia a Centros Hospitalarios de mayor nivel, que supervisan y monitorean a los de menor nivel; tal es el caso de la Maternidad de Lima u otros Hospitales que tienen mayor cobertura en la especialidad Materno Infantil.

La variable: Desempeño profesional, requiere una constante mejora, capacitando, mejorando destrezas, habilidades, actitudes y relaciones humanas de pre test y Pos test. Observando y verificando implicancias con la gestión del talento humano y su relación correspondiente con el Desempeño profesional.

En tal sentido y en base a lo expuesto, observamos que la metodología que hemos empleado es descriptiva – analítica, puesto que el desempeño profesional del centro Materno Infantil en estudio , se aplica y relaciona con el talento humano, cumpliendo con los objetivos y demás alcances metodológicos, para lo cual aplicamos el cuestionario y encuestas, en el sentido cualitativo y cuantitativo; por lo tanto, luego del análisis de los

resultados, nos permite confirmar nuestra hipótesis en el Centro Materno Infantil , objeto del estudio.

Palabra clave: Gestión, Talento Humano, Desempeño Profesional, Competitividad, implementación, Capacitación, Evaluación,

ABSTRACT

This research work has been carried out taking into account, in a profound way, the development on the central theme: "HUMAN TALENT MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PROFESSIONAL TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE PERFORMANCE OF THE LIZA CHILDHOOD CENTER - RIMAC DISTRICT: NETWORK OF HEALTH OF SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIOD-2015. "

The maternal and child center in question, has as its function the treatment of the Mother in Gestation and the birth of the children, the care they receive, which mostly correspond to the socioeconomic sector "C," D "AND" E ", ie in Situation of poverty and extreme poverty.

The management of human talent is the independent variable and he was professional, he is the dependent variable; Comes to do the professional activity or the work force that guides the search for competitiveness, in constant relation with other health centers or Maternal and Child centers of other districts that perform the same function; Having as reference to Hospitals of higher level, that supervise and monitor the lower level; Such is the case of the Maternidad de Lima or other Hospitals that have greater coverage in the maternal and child .

The variable: Professional performance requires constant improvement, training, improving skills, skills, attitudes and human relations of pretest and Pos test. Observing and verifying implications with the management of the human talent and its corresponding relation with the Professional performance.

In this sense and based on the above, we observe that the methodology we have used is descriptive - analytical, since the professional performance of the Maternal and Child Center under study, is applied and related to human talent, fulfilling the objectives and other scope Methodological, for which we apply the questionnaire and surveys, in the qualitative and quantitative sense; Therefore, after the analysis of the results, allows us to confirm our hypothesis in the Maternal and Child Center, object of the study.

Keyword: Gestion, Human Talent, Professional Performance, Competitiveness, Implementation, Training, Evaluation

CAPITULO I .PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El éxito de cualquier gestión, a todo nivel, se realizará bajo un control eficiente del conocimiento, destreza, habilidades y aptitudes que el talento humano demanda, ya que son la clave del éxito.

El Centro Materno infantil de Piedra Liza, tiene un total de 46 años de funcionamiento a la fecha. Se inició con la denominación de “Centro de Salud” de Piedra Liza, a partir de 1970, hasta el año 2000. Apartir del año 2000 a la Fecha 2016, está funcionando como “Centro materno infantil”.

El Centro Materno infantil de Piedra Liza, funciona basado en la gestión del talento humano, generando una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, técnico y administrativo; siendo la administración de recursos humanos, el factor clave, que determina el éxito o el fracaso de la organización.

Durante el análisis, de la investigación, se ha podido evidenciar, que los colaboradores demuestran en el Centro Materno Infantil, diferentes niveles de desempeño laboral, y en su gran mayoría, que cualquier administración, establecería como un rendimiento óptimo en el desempeño profesional. (Siendo los niveles: profesional, técnico y administrativo)

Desde el punto de vista de las debilidades del El Centro Materno infantil de Piedra Liza, podemos citar las siguientes:

1. Escasa predisposición hacia la identificación laboral, en el área de trabajo y dentro del Centro Materno Infantil.
2. Deficiencia en las capacitaciones, especialmente en el auto- capacitaciones de los colaboradores.
3. Falta de motivación que impulse su talento laboral.
4. Desconocimiento y falta de dominio de sus funciones operacionales y funcionales - laborales (en relación con las otras áreas).
5. Deficiencias en el auto exigencia para el desempeño de su labor
6. Desconocimiento en el cumplimiento de las normas medio ambientales
7. Falta de creatividad, iniciativa y visión, respecto del desempeño laboral.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL.

¿Cuál es la relación de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?

1.2.2 PROBLEMA ESPECÍFICO.

- a) ¿Cuál es la Relación de la Gestión del Talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, en la capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?
- b) ¿Cuál es la Relación de la Gestión del Talento Humano, con el sistema de evaluación y supervisión en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?
- c) ¿De qué manera se relaciona la gestión del Talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal, de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar la relación de la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo, en el Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Determinar la relación entre la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo y los procesos de capacitación del Centro

Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

- b. Determinar la relación entre la gestión del talento humano con el sistema de evaluación y supervisión en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.
- c. Determinar la relación entre la gestión del talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

El estudio de la disminución, del rendimiento profesional, ha adquirido una gran importancia últimos años una importancia capital, especialmente en el área de personal de los grandes centros hospitalarios; pues, en honor a la verdad, no se ha prestado suficiente atención a este importante tema. No se considera que la preocupación por la salud y el bienestar psicológico y social de sus colaboradores sea un costo demasiado alto de asumir.

La salud y el bienestar de los colaboradores, debe ser un tema de preocupación, para los directivos y gerentes. Debe afirmarse con toda claridad que la salud y el bienestar de los colaboradores (especialmente de aquellos que trabajan, atendiendo a los usuarios externos) dependiendo que el Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015, tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Hacia estos objetivos, apunta esta investigación. Demostrando que las decisiones y el trato recibido por los colaboradores, la estructura organizacional, la Influencia del líder y las políticas de personal, desarrolladas por los Centros Hospitalarios, entre otros factores, redunden en los niveles de disminución, del desempeño profesional, técnico - administrativo y por ende, en la productividad, la eficacia y eficiencia, para lograr los estándares del talento humano .

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente Tesis, no tuvo limitaciones de aspectos cualitativo ni cuantitativo, porque se siguió rigurosamente la aplicación del método científico. En ese sentido y dada la metodología de investigación, que se utilizó, no es posible hacer inferencias, producto de la experimentación. La justificación lo expresamos desde el punto de vista: social, económico, académico y legal:

Social y filosófico.

El desempeño laboral de los colaboradores, mediante el conocimiento integral del proceso científico, administrativo, contribuirá al desarrollo dentro de un clima laboral favorable al servicio gratuito de los usuarios. En el plano filosófico se le da una especial atención a la población, basándose en el bien común, y sin fines de lucro, concordante a la constitución política del estado actual, en especial, respecto a los derechos de la persona

FILOSOFIA DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA – DISTRITO DEL RIMAC –RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO- PERIODO 2015 Está basado en la atención al usuario o de en especial de pobreza extrema y como tal, se basa en el bien común, tan solo, el servicio, se le da población, pero sin fines de lucro. Concordante a la constitución, referente a los derechos de las personas, que es el fin supremo del Estado y de la Sociedad.

- **ECONÓMICO**

El desempeño laboral de los colaboradores, mediante el adiestramiento recibido, permitirá realizar actividades económicas de una manera eficiente y como consecuencia, reduce los costos favorables y profesionales, en bien del Centro materno infantil en estudio.

- **ACADÉMICO**

El estudio de la presente tesis contribuirá a obtener mayores conocimientos, actualización y adiestramiento así como el perfeccionamiento y la adaptación, de nuevas actitudes efectivas, aumentando la eficiencia y la eficacia, logrando cumplimiento de los objetivos del Centro Materno Infantil en estudio.

- **LEGAL**

La investigación, procura cumplir con el mandato constitucional, impartido por el gobierno central, regional y local, y así, también con las normas Centro Materno Infantil en estudio.

LIMITACIONES

Se considera las siguientes:

- a) Falta de disponibilidad de tiempo de las futuras gerencias.
- b) Falta de interés del Centro Materno infantil en estudio.
- c) Escaso trabajo de investigación sobre gestión del talento humano aplicado al Centro Materno infantil en estudio.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1. (H₀) HIPÓTESIS GENERAL

Se relaciona, con mayor incidencia la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a. **(H₁)** se relaciona la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo y los procesos de capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.
- b. **(H₂)** se relaciona la gestión del talento Humano, en el sistema de evaluación y supervisión del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.
- c. **(H₃)** se relaciona la gestión del talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Durante el transcurso de la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, aunque actualmente ocurren más rápido por ejemplo: cambios económicos, sociales, culturales, legal, políticos y tecnológicos, etc., actuando de manera sistemática y conjunta, con resultados inimaginables y que trae efectos en las organizaciones, generando incertidumbre. En este contexto, los recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas y que por su propia naturaleza tienen más cambios. Muchas organizaciones han cambiado de denominación, de administración de recursos humanos (ARH), por gestión del talento humano. **Chiavenato (2008)**, Administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Es decir que estos cambios de nombres o denominaciones representan un nuevo espacio y otra configuración del campo o materia o temática. Pero a veces, es bueno conservar el nombre tradicional de recursos humanos (RH). Vale decir se trata de estudiar en pocas palabras la Administración Moderna en lo referente a las personas o administración de recursos humanos (ARH).

Cabe aclarar, que todo se inició con la revolución industrial. Es así que, la administración de recursos humanos en ambiente competitivo y dinámico, caracteriza a la era del conocimiento.

En este sentido las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa, es así que en la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

Por lo tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. Es decir las personas, constituyen las organizaciones y son ellas las que logran alcanzar sus objetivos y misiones.

La situación laboral constituye un tema central en la gestión del talento humano. Anualmente se invierten grandes recursos en su medición, así como en la implementación de programas orientados en las mediciones diagnósticas orientadas a mejorarlas.

¿Se vive para trabajar o se trabaja para vivir? Si se vive para trabajar, entonces, aumentar la satisfacción con el trabajo mejoraría el bienestar y el desempeño, en cambio sí se trabaja para vivir, aumentar la satisfacción con la vida mejoraría el bienestar y el desempeño.

Numerosos estudios sugieren que existe una buena relación entre la satisfacción con la vida y el rendimiento laboral (**Wilcove, Schwerin & Kline, 2009**) de forma coherente con la hipótesis de la relación invertida del trabajo y el bienestar.

En el Perú, **ALCOCER (2010)** investigó la relación entre la satisfacción con la vida, la satisfacción con el trabajo y la calidad del servicio. Encontró una relación positiva y significativa entre la primera y la tercera, más no así en cambio, entre las dos últimas.

También **RAYSHA FERNÁNDEZ** en un estudio en proceso, halla una correlación positiva y significativa entre medidas de satisfacción con la vida y medidas objetivos de rendimiento, pero no ocurre lo mismo entre el clima laboral y las medidas objetivas de rendimiento.

Con el fin de afinar el análisis del impacto del trabajo en la satisfacción con la vida, es importante desarrollar una escala que lo evalúe; esta identificaría aquellos aspectos de la satisfacción con la vida en los cuales la gestión del talento humano pueda lograr un efecto mejorando el rendimiento y la calidad de vida de los colaboradores.

BEDOYA (2003), sostenía en un estudio titulado "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas", con dicho trabajo se graduó de doctor en administración, en la universidad mayor de san marcos. La investigación parte del problema de la deficiencia de la selección del personal en las empresas, la mismas que deben ser competitivas y calificadas, dicho personal debería estar en capacitación constante con las nuevas tecnologías de la gestión empresarial. En tal sentido las personas no deben ser simple recursos humanos, sino seres dotados de inteligencia y personalidad

JULIO SEDEADA (2002), elaboró la tesis: "**Percepción de La calidad de atención por el usuario externo del servicio de Emergencia del Hospital Nacional del Callao-Callao**". Dicho trabajo fue presentado para optar el Grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En el estudio no existe evidencia para aceptar que la percepción de la calidad de la atención ofrecida en el servicio de emergencia sea buena, además la percepción de los usuarios sobre estructura del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Carrión, es de regular calidad. El estudio también parte del problema de la deficiente atención que reciben los pacientes en el Hospital Nacional **DANIEL ALCIDES CARRIÓN** del Callao, específicamente en el Servicio de Emergencia. La falta de medidas de bioseguridad e instrumental médico y la calidad de servicio propiamente dicho, son deficientes que afectan la óptima atención a los pacientes. El objetivo principal de la investigación es conocer la percepción que tienen los pacientes respecto a la atención que reciben en el Servicio de Emergencia de dicha institución hospitalaria. La percepción de los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Camión, sobre calidez del servicio es de regular calidad, además los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Camión, perciben la capacidad de respuesta del servicio como de mala calidad.

Los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Camión, perciben que sí sintieron mejoría en su estado de salud después de la atención y las expectativas de los usuarios que reciben atención en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Camión están

referidas a recibir una atención más rápida y un mejor trato.

Las conclusiones del estudio dan cuenta de que es necesario mejorar la limpieza, mejorar la ventilación e iluminación en los ambientes del servicio de emergencia y mejorar la señalización, por otro lado, respecto al análisis de la calidez del servicio ofrecido, recomendamos realizar actividades de educación continua en aspectos de relaciones humanas dirigidas al personal técnico-administrativo (admisión/caja, farmacia y personal de seguridad). Por último se debe diseñar un programa de mejoramiento continuo de la calidad que conduzca a la optimización de procesos para reducir el tiempo de espera.

OSVALDO BEDOYA (2003) desarrolló un estudio titulado: "**La nueva gestión de Personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas**".

Dicho trabajo fue presentado para graduarse como Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación parte del problema de la deficiencia de la selección del personal en las empresas las mismas que deben ser competitivas, pero para ello se requiere la selección de personal calificada y cuyo personal debe estar en constante capacitación con las nuevas tecnologías en la gestión empresarial. El objetivo principal del estudio es demostrar que la nueva gestión de personas participa directamente la evaluación de desempeño de sus recursos humanos para hacer de las empresas altamente competitivas. La gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical.

Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. Entre las conclusiones menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las

empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. **Alejandro González (2000)**, realizó una investigación titulada: "**Auditoria de la administración de recursos humanos en el Hospital Militar Central del Ejército**". Dicho trabajo fue presentado para optar el Grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La investigación fundamenta el problema en el sentido de que las normas internas de administración de recursos humanos limitan de la calidad de los servicios. Los procesos de planeamiento, selección, evaluación y desarrollo de la carrera administrativa se efectúan formalmente sin alcanzar los objetivos establecidos. Regularmente el personal es asignado de acuerdo a sus calificaciones y las necesidades institucionales, la mayoría del personal expresa insatisfacción por la gestión de los recursos humanos y considera limitaciones en las condiciones de trabajo. Se determinó también que las escasas habilidades y relaciones de los jefes afectan el desempeño de los trabajadores. Hay carencias de trabajo grupal y falta de un clima de cooperación y que la capacitación es inadecuada, e incluso inexistente por el personal administrativo.

El personal requiere de ella, de preferencia en convenios para entidades académicas externas. El objetivo primordial del estudio es dar a conocer la importancia del control de los recursos humanos para realizar un Adecuado servicio, tanto en eficacia y eficiencia en una institución hospitalaria militar.

Las conclusiones del trabajo determinan que la auditoria de la administración de los Recursos Humanos efectuada en el Hospital Militar Central, permiten confirmar las hipótesis propuestas en el sentido de que si bien existen políticas e instrumental técnico para la administración de Recursos Humanos, sin embargo, esta política es vertical; la institución no se encuentra acorde con las necesidades y requerimientos específicos del Hospital Militar Central, carece de una visión estratégica de la importancia de los Recursos Humanos en el mejoramiento de la eficiencia institucional y se aplican normas y procedimientos burocráticos, que generan insatisfacción. Otro estudio acerca

de recursos humanos es de **Luis Tipacti (2000): "Evaluación de la calidad de la atención de los servicios de la consulta externa en los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao"**. Se parte del problema de la deficiencia de la atención en consulta externa a los usuarios de los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao, por lo que es necesario realizar una evaluación de desempeño a los trabajadores para determinar la eficiencia laboral en la atención a los usuarios. En la investigación se identificaron 2 grupos homogéneos que caracterizan la calidad de atención en los consultorios externos, En el grupo 1, el trato del cajero, de la técnica de enfermería y la comodidad del lugar son los que se tomaron mayor porcentaje de ser regular o malo. En el grupo 2 los que tienen buena opinión de la atención que se da en las instalaciones, la atención de la enfermera y del cajero. Las variables que alcanzaron los valores estándares referente a la calidad de la atención al paciente fueron solamente el agrado al regresar al hospital, recomendarlo y el trato brindado por el médico a los pacientes. En caso de los médicos ninguno de las variables alcanzó los valores estándares, teniéndose problemas con los médicos con las condiciones de trabajo como, llegaba tardía la historia clínica, insatisfacción con el trabajo que realizan en los consultorios externos. Las conclusiones de la investigación demuestran que el 69% de los pacientes manifestaron que la atención recibida es buena, mientras que el 60% de los pacientes manifestaron que las instalaciones de los consultorios externos eran buenas y cómodas. Mientras que el 80% de los pacientes lo que más le molesta al acudir a los consultorios externos es la pérdida de tiempo y las colas. Por otro lado cerca de las Caries de los pacientes manifestaron que el precio de la consulta externa es barato, así el 82% señala que debe existir un personal que los oriente al ingreso del hospital. En contraparte el 15% del personal médico opinaron que las condiciones de trabajo eran buenas y que el 37% estaban satisfechos con el trabajo que realizan.

HILDA SÁNCHEZ (2003) desarrolló un trabajo de investigación titulada: "**La calidad de servicio en el sector hospitalario: Estudio comparativo entre entidades estatales y privadas**". La investigación fundamenta su problemática en el sentido que la calidad de servicio en el sector hospitalario no

es óptima por lo que se requiere una reingeniería a fin de lograr que los pacientes obtengan el derecho a la salud, tal como estipula la Constitución Política del Perú.

La investigación comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que existían diferencias significativas en la percepción y valoración de la calidad de servicio hospitalario en el área de "tangibilidad" entre usuarios de centros estatales y privados, comprobó la hipótesis específica 2 que planteaba que existían diferencias significativas en la percepción y valoración de la calidad del servicio hospitalario en el área "confiabilidad" entre usuarios de centros estatales y privados. Se comprobó la hipótesis específica 3 que planteaba que existían diferencias significativas en la percepción y valoración de la calidad del servicio hospitalario en el área "capacidad de respeto" entre usuarios de centros estatales y privados. Llegando así a detectar que la calidad de servicio ofrecida por los centros asistenciales privadas ha posibilitado una mejor satisfacción en sus usuarios en relación con la satisfacción de los usuarios del sector estatal.

ÁLVARO GARCÍA (2004) elaboró la tesis: "Gestión de la calidad asistencial en cirugía oral y maxilofacial: Análisis de 15 años de registros de actividad del servicio de cirugía del Hospital Universitario "Virgen del Rocío"", el mismo que fue presentado a la Universidad de Sevilla, España. La calidad técnica de la asistencia no se mide mediante encuestas, sino con indicadores como la supervivencia y la calidad de vida alta. Además de que la protocolización de actividades es crucial para la implantación y mejora de la calidad en el nivel de ejecución. Concluye que la moderna concepción de la calidad asistencial debe considerar tanto los aspectos económicos como los científicos técnicos y los relacionales, en este sentido parece acertada la definición que de asistencia óptima hace la Organización Mundial de la Salud.

El paciente es, y será en el futuro el centro del sistema sanitario público, demandando en su atención capacidad de elección, inmediatez, alta resolución, continuidad asistencial y trato personalizado.

Por otro lado **A. Galeana (2004)** realizó un estudio titulado: "**Calidad total y política de recursos humanos**", el mismo que fue presentado a la **Universidad Rovira Virgilio de Francia**. El problema es que, como reflejo de

un proceso que ha impuesto como referente básico el principio de libre empresa, y como marco de movilización de la fuerza de trabajo la consideración del capital humano de la empresa como capital a optimizar, es necesario mejorar la calidad total y política de los recursos humanos. Se enfatiza la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, a participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Así, las nuevas formas de gestión de los recursos humanos se orientan a la valorización del conocimiento, de lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión explican que las organizaciones son complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección/ gestión/ gobierno/ control. Como consecuencia de esas nuevas competencias, no hay que extrañarse que en la dirección de recursos humanos se ponga el énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, evitación de despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa, apoyándose dichos conceptos en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables al no ser suficiente disponer de personas con competencias y conocimientos adecuados, sino que es imprescindible que contribuyan a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes. Se concluye que el enfoque de la dirección de los recursos humanos, que se mueve en el sentido de los intereses gerenciales plantea, una exaltación de la empresa y el mercado. Concretamente, efectúa una relegitimación de la empresa y el mercado como exclusivos modelos sociales y económicos capaces de generar riqueza, y que, junto a la innovación y desarrollo tecnológico, ha generado el formidable aumento del capital intelectual que se ha convertido en necesario para la producción de bienes y servicios con alto valor añadido.

JORGE GARRIDO (2003) realizó un estudio titulado "**Análisis del ambiente interno del servicio de emergencia en el Hospital Regional Santiago de Jinotepe de Nicaragua**".

La investigación parte del problema de la existencia de un alto porcentaje de los usuarios internos desconoce los objetivos, estrategias, propósitos, prioridades y metas de la emergencia por la actitud pasiva y poco interés que existe para involucrarse en las actividades programadas. Más del 40% de los usuarios internos está en desacuerdo en la estructura organizativa, principalmente en la asignación del trabajo, cumplimiento de objetivos, formalización de funciones y mecanismos de coordinación. Además, existe un alto porcentaje de usuarios que presentan problemas de salud de atención primaria (Consulta Externa) debido a poca atención que brindan los Centros de Salud en Carazo. Un pequeño porcentaje de usuarios no está conforme con el trato que les brinda los médicos ya que la atención que les brindan es de manera rápida y brusca. Entre las conclusiones mencionan que la percepción de los usuarios internos sobre el ambiente organizacional del servicio de emergencia es contradictoria, ya que en el caso del liderazgo, refieren tener buena aceptación a su jefatura inmediata, sin embargo existe resistencia a la actitud al cambio por la poca participación a las actividades gerenciales (planificación, evaluación etc.). Existe deficiencia en el sistema de referencia del I nivel de atención hacia los hospitales, lo que ocasiona el alto número de consultas externas a la emergencia, consumiendo un alto porcentaje del presupuesto designado a este servicio.

GUILLERMO BALLEMATO PRIETO (2008), en su trabajo: comenta que la calidad surge de una especial combinación de orgullo y de humildad.

Es una mezcla de iniciativa, creatividad, motivación. Valor, decisión, ética, aprendizaje, inteligencia y pasión. Es una excelente inversión, y una actitud ante la vida que nos hará ser cada vez mejores y avanzar en la construcción de una sociedad también mejor. Sin duda que el personal que labora en el servicio de ginecología del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión (HN-DAC), debería sentirse orgulloso de prestar sus servicios a dicha entidad y a la par tiene que demostrar un grado de humildad y entrega en los servicios que facilita.

(HUAMÁN, 2005) *“El recurso humano es el más importante para el funcionamiento de cualquier organización. No son las instituciones las que tienen las personas, sino las personas las que hacen las instituciones, son su principal ventaja competitiva y, por lo tanto, son un factor crítico en el que hacer de salud. En su doble papel de ser un factor estructural y productivo de las organizaciones, conforman prácticas, establecen las formas de relaciones, definen valores, organizan y desarrollan el proceso de trabajo en salud, por un lado, y, por el otro, se articulan con los otros factores de producción para generar servicios de salud. Constituyen el recurso de mayor concurrencia, más dinámico, creativo e innovador, que piensa, que decide, que apoya o deja apoyar, que aprende, que puede cambiar”.*

Interpretando a **BARQUÍN (1988)**, siendo los servicios de salud, servicios de. Personas que atienden personas, es imprescindible reconocer la significación de los recursos humanos, no solo como factor estructural sino también como el principal factor de cambio y transformación; y al mismo tiempo el más fuerte elemento de sostenibilidad y estabilización de esos cambios cuando éstos se llegan a instalar en la cultura institucional. Asimismo, que el componente talento o potencial humano es inherente a toda rama del quehacer en salud y que en el proceso de reforma cobra aún mayor importancia para el logro de los objetivos del cambio. No hay duda que en cualquier sistema de servicios de salud, son sus recursos humanos quienes en última instancia definen los servicios que serán producidos; cuando y donde y en qué cantidad serán consumidos, y en consecuencia cuál es el impacto que tendrán dichos servicios sobre la condición de salud de las personas.

(PADILLA, 2002) Se precisa que *“los recursos son toda clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (mano de obra, intelectuales y técnicos) y presupuéstales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones programadas. Asimismo, -añade- es necesario tener presente que el recurso humano tiene un amplio contenido conceptual en la concepción humanista, considerándosele como recurso, a la vez que beneficiario del*

proceso de producción”.

Para **CHIAVENATO (2008)**, los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Analizando a ARSENJO (2002), la gestión de los recursos humanos es un asunto de suma importancia y necesidad en las organizaciones sociales, comerciales, de servicios, etc., sobre todo, cuando se trata de brindar un servicio a los usuarios.

Tal es el caso de las instituciones hospitalarias, las mismas que no solamente deben acreditar una buena atención médica a los miles de usuarios que diariamente buscan atención, sino que, la administración o gestión de los recursos humanos debe también ser óptima. Es decir, en la medida que la gestión de los recursos humanos, considerando a los médicos, enfermeras, auxiliares, etc., como dichos recursos, entonces se podrá brindar una atención integral de La salud a los pacientes o usuarios de las instituciones hospitalarias.

Sin embargo, la realidad nos demuestra lo contrario, sobre todo en el Hospital Nacional "Arzobispo Loayza", en donde se ha observado preliminarmente que muchos de los pacientes de dicho servicio se quejan de la atención que reciben. Las alternativas de solución tienen que ver, con la intervención de las propias autoridades de la institución hospitalaria por mejorar la gestión de los recursos humanos para mejorar la calidad de atención. Es decir, es necesario que las autoridades de la mencionada institución hospitalaria realice una reingeniería de sus recursos humanos y pueda mejorar la calidad de atención, en cuanto al trato personal, a la minimización del tiempo que se pierde en hacer colas, etc., a la adecuada orientación y educación que debe brindar,

cada uno de los trabajadores, a los miles de usuarios y pacientes que atiende el hospital.

Con una adecuada gestión administrativa es posible que se mejore, no solamente a atención directa a los pacientes, sino la reingeniería en las diversas áreas de atención, ya sea dotándolo de tecnología moderna, sistemas de comunicación adecuados, etc; del mismo modo, las acciones interinstitucionales podrían hacerse eficientes con una buena gestión de la administración de la institución hospitalaria.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(PADILLA, 2002) *“El proceso planificador ha de ser entendido como un análisis metódico y una elección racional de los objetivos y metas a alcanzar, así como una selección de los distintos programas o líneas alternativas de actuación. Considerando además, que los planes se hacen con vistas al futuro. Una buena planificación debe tener en cuenta la proyección temporal o el entorno futuro en el que van a desarrollarse las decisiones y las acciones correspondientes”.*

Para REYES (2005), la planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial. La planificación de recursos humanos comprende aquel sistema de decisiones empresariales complejas con las que se previene sistemáticamente el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas fundamentales.

(PADILLA, 2002) (GUTIERREZ, 2003), coinciden en afirmar que la mayoría de los esfuerzos de planificación de recursos humanos en el mundo, se han centrado básicamente en el médico. Muy pocos procesos han incluido a otros profesionales, y en estos casos fueron principalmente de enfermería. Mucho menos han sido los casos que dirigieron a la fuerza laboral como un todo. La necesidad (y la capacidad) de contar con el número "correcto" de una mezcla de profesiones, con las competencias adecuadas en el lugar y tiempo adecuados, ha sido el interés de quienes intentan planificar desde siempre.

La política de recursos humanos de una organización de salud está relacionada directamente con la misión, visión y la política de desarrollo institucional. Está subordinada a la orientación que ella proponga, la cual a su vez sólo podrá alcanzarse si existen recursos humanos capaces y convencidos de protagonizar lo propuesto por la política institucional.

(CABRERA, 2002) La planificación del personal es "*la anticipación de la futura organización de la empresa, teniendo en cuenta los factores influyentes en el entorno para poder orientar las decisiones sobre el personal según esa evolución*". En cualquier caso, con la planificación, lo que se pretende es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que podamos establecer la plantilla ideal indicándonos las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

(BRITO, 2002) "*La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado. Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles*". Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién contratados.

Por último, la falta de planeación de RH dificulta a los empleados planear con

eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

(TEMES, 1992), coincide con (CHIAVENATO, 2005), mencionan que *“la planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, tiene tres ámbitos o techos de previsión: el corto, el medio y el largo plazo. Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo. El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata”*.

Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras. El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y cualificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores/as.

El largo plazo son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las

necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las cualificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Interpretando a **ORDOÑEZ (1996), CHIAVENATO (2005) Y JOHNSON & SCHOLE (2004)**, se puede decir que la formación de recursos humanos es de vital importancia para el desarrollo de los hospitales, que deben estructurar un sistema acorde a las necesidades internas y externas, por lo tanto, teniendo en cuenta los objetivos del sector, estas políticas deben desempeñar un papel consistente con las estructuras en que se desarrollen, fomentando políticas flexibles y no regirse por tendencias mundialistas que no encajen en la realidad de cada región.

(HUAMÁN, 2005) Considera a las políticas de recursos humanos en salud como un marco doctrinario de acción que se acompaña de estrategias de implementación, objetivos y metas; constituyen pactos sociales que intentan resolver la tensión existente entre las demandas de la población por ejercer el derecho a la salud, las demandas y derechos del personal de salud y los objetivos del sistema de salud.

Las políticas de recursos humanos en salud son políticas medio de las políticas de salud, ya que están al servicio del modelos de atención y de los Objetivos estratégicos del sector; por ende, están en servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión. Buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, sean adecuadamente remunerados y protegidos, se desempeñen de manera eficiente en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento en que se les necesita. Por otro lado, **según Plata (1995)**, las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como la organización aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ello los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos

individuales. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes: Políticas de alimentación de recursos humanos; políticas de aplicación de recursos humanos; políticas de mantenimiento de recursos humanos; Políticas de desarrollo de recursos humanos; Políticas de control de recursos humanos.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS:

Analizando **A JOHNSON & SCHOLLES (2004)**, se deduce que partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un beneficio institucional, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

- a. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- b. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
- c. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- d. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística). Usted debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos pero en muchas empresas el trabajo administrativo aparece como consecuencia de normas jurídicas o proceso estructurado por técnicas.

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

(ROBBINS, 2003) Sostiene que la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como: Comunicación organizacional. Liderazgo, Trabajo en equipo. Negociación, Cultura, Sistema de Administración de Recursos Humanos.

(MUÑOZ, 1999) Sostiene que la gestión de los recursos humanos, se realiza, por ejemplo, en el caso, de la Oficina de Personal del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, se observa, que es la unidad orgánica encargada de lograr los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos y funcionales asignados al Hospital, en este caso, depende de la Oficina Ejecutiva de Administración y tiene asignados los siguientes objetivos funcionales:

- ✓ **Lograr** la aplicación de las políticas y normas de carácter interno y específico de administración y desarrollo de personal.

- ✓ **Proponer** la actualización e innovación de las normas de administración y desarrollo de personal;
- ✓ **Establecer**, ejecutar y controlar el planeamiento, programación, reclutamiento, selección, contratación, registro, asignación e inducción del personal, para cubrir los puestos de trabajo o cargos con financiamiento presupuestal.
- ✓ **Programar**, gestionar y registrar el pago de las remuneraciones, pensiones, beneficios y bonificaciones.
- ✓ **Proponer** al órgano de dirección general los desplazamientos del personal entre unidades orgánicas y/o puestos de trabajo, en el marco de la normatividad vigente.
- ✓ **Implementar** oportunamente el Cuadro para Asignación de Personal del Hospital para dotarlo de los recursos humanos necesarios.
- ✓ **Formular** el Presupuesto Nominativo y Analítico de Personal.
- ✓ **Identificar** y satisfacer las necesidades de recursos humanos, que deben asignarse a los cargos o puestos de trabajo, establecidos en el Cuadro para Asignación de Personal, para desarrollar los procesos y sistemas organizacionales del Hospital.
- ✓ **Programar y ejecutar** el control, desarrollo y capacitación del personal, para que desempeñen las capacidades y habilidades requeridas para el logro de los objetivos funcionales asignados:
- ✓ **Sistematizar y mantener** actualizado el registro de información de los recursos humanos del Hospital para la toma de decisiones y la planificación del desarrollo de los recursos humanos;
- ✓ **Desarrollar la cultura organizacional** y asistir técnicamente a la Dirección General para lograr el compromiso del personal con la visión y misión institucional.
- ✓ **Mantener** un clima laboral adecuado para el cumplimiento de los fines del Hospital;
- ✓ **Lograr** que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia y objetivos funcionales el control interno previo, simultáneo y posterior.

Para **TERRY (2004) Y ROBBÍNS & COULTER (2005)**, el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(REYES, 2005) *“La dirección de recursos humanos, comprende entre otros aspectos los siguientes: Contratación y selección; Formación y desarrollo; Evaluación del rendimiento; Sistemas de incentivos; Equilibrio trabajo/familia”.*

(CHIAVENATO, 2005) *Sostiene que “La dirección de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que los hospitales, en nuestro caso, representa el medio que permite a los trabajadores que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.*

La dirección de recursos humanos comprende las siguientes áreas: Reclutamiento de Personal; Selección; Diseño, Descripción v análisis de cargos; Evaluación del desempeño humano: Compensación; Beneficios Sociales: Higiene v seguridad en el trabajo; Entrenamiento y desarrollo del personal; Relaciones Laborales: Desarrollo Organizacional: Base de

datos y Sistemas de información: Auditoría de RH”.

(TEMES, 1992) Sostiene que en las instituciones de salud, en general los conflictos entre el núcleo operacional y el estratégico se ven amortiguados por las motivaciones ético profesional del personal, a diferencia de lo que ocurre en otras organizaciones, donde la motivación material tiene un mayor peso.

Por estas razones, se dan menos problemas, en comparación con otras grandes organizaciones, para motivar al personal del Hospital hacia sus objetivos. En el proceso de trabajo, los médicos, las enfermeras y restos de personal no pueden ni debe funcionar separado o independiente uno de otro. El trabajo es mutuamente suplementario, concatenado e independiente. A diferencia de otras organizaciones, el hospital depende mucho de las habilidades, la capacidad y el comportamiento de su personal para alcanzar y mantener una coordinación adecuada.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS:

- (CHIAVENATO, 2005), (REYES, 2005), (YODER, 2006) Sostienen que el control de los recursos humanos es estudiado como la última etapa del proceso de gerencia y es tan importante como las demás etapas, ya que permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. El control se considera la última etapa del proceso administrativo, aunque normalmente la planeación y el control están relacionados; incluso, algunos autores consideran que el control es parte de la planeación. Existe cierta controversia en cuanto al control o supervisión, pero hay que tomar en consideración que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posteriormente a ésta. El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron o fueron superados de acuerdo a lo esperado.
- **BURT K. SCANLAN**, (REYES, 2005), señala que *“el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes*

establecidos”.

- **GEORGE R. TERRY**, (REYES, 2005), señala que *“el control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si en necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.*
- **HENRY FAYOL**, (REYES, 2005), establece que *“el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”.*
- **HAROLD KOONTZ Y CYRIL O’DONNELL**, (REYES, 2005), establece que *“el control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan”.*
- **MADDOCK**, (REYES, 2005), señala que *“el control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.*
- (TERRY, 2004) *“el control estará encaminado a verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Para llevar un control es indispensable la medición y cuantificación de los resultados. El control analiza las diferencias que pudieran presentarse entre lo planeado y ejecutado. Si el control detecta errores en la aplicación del control, es conveniente hacer las correcciones y ajustes necesarios”.*
- (CHIAVENATO, 2005) (REYES, 2005), *“el control es el proceso mediante el cual, determinaremos si los resultados obtenidos son acordes a los planes establecidos, y en caso contrario establecer las medidas correctivas pertinentes. La importancia del control radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Por medio del control: Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los -objetivos; Se da en todas las demás funciones administrativas: Determinamos y analizamos las causas que en un futuro pueden originar desviaciones; Obtenemos información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al*

reiniciarse el ciclo administrativo; Reducimos costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados. Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa, y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general”.

(O'DONNELL, 2004) Constituyen “*principios de control de recursos humanos los siguientes:*

- ✓ **Equilibrio.-** *consiste en verificar que las responsabilidades conferidas se cumplan, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.*
- ✓ **De los objetivos.-** *El control es posible si existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.*
- ✓ **El control** *no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.*
- ✓ **De la oportunidad.-** *aplicar los controles antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente*
De las desviaciones.- *Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro.*
- ✓ **Costeabilidad.-** *Los beneficios que se obtengan con la implantación de los controles deben ser mucho mayor que los del costo de operación de estos.*
- ✓ **De excepción.-** *Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos.*
- ✓ **De la función controlada.-** *Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. No se debe ser juez y parte”*

(CHIAVENATO, 2005), Sostiene que “*las etapas del control de recursos humanos son las siguientes: Establecimiento de estándares; Medición de resultados; Corrección; Retroalimentación. En el control de recursos humanos se lleva a cabo el establecimiento de estándares.*

El estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa. Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- ✓ **Rendimiento de beneficios.-** Es la utilidad que obtenemos de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.
- ✓ **Posición en el mercado.-** Estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.
- ✓ **Productividad.-** Se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa, se obtiene en base a las estándar horas- máquina, horas-hombre.
- ✓ **Calidad del producto.-** Se establece para verificar la superioridad referente a la calidad de nuestro producto en comparación con la competencia.
- ✓ **Desarrollo del personal.-** Estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.
- ✓ **Evaluación de la actuación.-** Determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

Generalmente, son utilizados varios estándares en la evaluación y control del sistema de Administración de Recursos Humanos.

Los tipos de estándares pueden ser:

- ✓ **Estándares en Cantidad:** Número de empleados, porcentaje de rotación de los mismos, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
- ✓ **Estándares de Calidad:** Método de selección utilizado y resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- ✓ **Estándares de Tiempo:** Rapidez en la integración del personal recién admitido; promedio de permanencia del empleado dentro de la empresa,

tiempo de proceso en las solicitudes de personal, etc.

- ✓ **Estándares de Costo:** *Costo directo o indirecto de la rotación del personal, costo directo e indirecto de los accidentes de trabajo, costos de los beneficios sociales, costos de los encargos sociales, relación costo-beneficio de entrenamiento, etc.*

De modo general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

- ✓ **Resultados:** *Cuando la comparación entre el estándar y la variable, es hecha después de terminada la operación; presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, una especie de certificado de defunción de algo que ya ocurrió.*
- ✓ **Desempeño:** *Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace paralelamente a la operación, o sea, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. Aunque se hace paralelamente y por lo tanto actual, la medida se hace sobre una operación en proceso y aún no terminada.*

La comparación es la función para verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar.

En el control de recursos humanos se lleva a cabo la medición de resultados. Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación”.

(REYES, 2005) Sostiene que el control de recursos humanos, también lleva a cabo la corrección. Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes. Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es

conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma ó una causa.

Podemos ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primer actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja no se debe a mala calidad del producto o si el proceso de comercialización ha sido muy raquítico. Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

(MORALES, 1998) Sostiene que el control de los recursos humanos también lleva a cabo la retroalimentación. Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación fluya de manera rápida.

(PADILLA, 2002) Sostiene que *“el control de recursos humanos, es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento”*.

(MENDOZA, 2008) Sostiene, que la auditoria de recursos humanos, consiste en la evaluación y análisis de todos los aspectos de estos recursos. También en éste punto se realiza el inventario de recursos humanos, del que obtenemos la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa. Mediante ésta, evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización, se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los usuario, entre

otros; Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.

En los nuevos escenarios en que operan las organizaciones se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las pasadas definiciones que usa el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

2.2. BASES EPISTEMICAS DE LA INVESTIGACION

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones.

Los equipos de gestión del talento humano, se desligan de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes de administrados, se convierten en agentes activo e inteligente que ayuda a administrar a los demás recursos de la organización .A las personas se les considera “asociados” de la organización que toman decisiones de sus actividades .

En la era del conocimiento, tener conflicto con las personas, dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, se ha convertido en una ventaja competitiva .Se deja de ser administración de recursos humanos, para transformarse en gestión de talento humano.

Tener personas, no significa necesariamente tener 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. Actualmente el talento incluyen cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: 1 .conocimiento, 2. habilidad, 3 .juicio, 4.aptitud.

Cabe mencionar que “**Talento**” era una moneda, en la antigüedad. En el nuevo testamento ya se menciona el término y servía para hacer transacciones comerciales.

El capitalismo tradicional, consideraba que las personas que tenían dinero son las que personas que detentan los medios de producción , porque son los que contratan a los trabajadores para operar esos medios, los balances financieros, los mercados de acciones y las estructuras de las empresas, etc.; Pero no se puede ser propietario del cerebro de las personas ni impedir que estos lleven su cerebro a otra parte .Los bienes ya no se controlan como se hacían antiguamente .Ahora los bienes son de sus propios propietarios; por tanto los bienes humanos nos presentan una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva.

Pero la empresa, necesita invertir en ellas, desarrollándolas y dejarles espacios para su talento. Tiene que invertirse en la transformación de las culturas de nuestra empresa. Actualmente la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal; por el contrario debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vallan a un mejor lugar, si lo encuentran. Estos talento capitales, móviles o cerebros móviles son los dilemas que el capital intelectual trae.

El capital humano está referido al concepto del talento humano, conducente necesariamente al del capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- A. **Talentos;** dotados de conocimientos, habilidades y competencias, que son reforzadas, actualizadas y compensadas de forma constante .Sin embargo no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo se llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- B. **Contexto;** es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. sin él, los talentos se marchitan o mueren.

El contexto es determinado por aspectos como:

- a. **Una arquitectura organizacional,** como un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades, de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b. **Una cultura organización democrática y participativa** que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo, una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

- c. **Un estilo de administración**, sustentado en el liderazgo renovado y en el Coaching, con descentralización del poder de legación y atribución de facultades (empowerment). En tal sentido, no basta tener talentos para poseer capital humano, es necesario tener talentos integrados a un "contexto" acogedor. La suma de ambos (talento y contexto) proporcionan el concepto de capital humano.

TEORÍA XY DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

DOUGLAS ME GREGOR - distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y la Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostiene que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. La mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin que realizan un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades

En el otro extremo, afirma que las suposiciones de la Teoría Y, son las siguientes:

4. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo Los colaboradores estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
5. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades

FACTORES DEL TALENTO HUMANO: CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y ACTITUDES, Para lograr que nuestra gestión, como profesionales del área sea cada vez más eficaz, es necesario tomar en cuenta una serie de elementos importantes. Estos elementos van desde la actualización de la información disponible del personal hasta la definición de políticas y estrategias que definan el marco de actuación de cada individuo; siempre en concordancia con sus aptitudes, actitudes, habilidades y destreza, y en un ambiente que propicie su crecimiento y desarrollo profesional.

2.3. BASES CULTURALES Y CIENTIFICAS

La **administración del talento humano** se ha convertido en un pilar estratégico para la gestión de las organizaciones, en vista que el personal constituye el capital intelectual con presencia y participación activa, es tan importante como los procesos, la infraestructura y la misma tecnología. Sin embargo, frecuentemente en las organizaciones se encuentran trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desorientados acerca de la forma de ejecutar las tareas o simplemente desmotivados y sin compromiso hacia la organización; esto, influye negativamente e imposibilita el desarrollo de las mismas.

En el Hospital Arzobispo Loayza se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficacia en los procesos ejecutados por el personal, lo que refleja que no se está gestionando adecuadamente su talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de las metas trazadas

Es importante describir la problemática que se presenta en el Hospital; no se utilizan herramientas técnicas para incorporar talentos a la Institución, lo que hace es dar cumplimiento a lo estipulado en la reglamentación interna general, como consecuencia los subprocesos de reclutamiento y selección son deficientes; se desaprovecha el potencial humano y se limita a desarrollar

Nuevas ideas, experiencias y expectativas en el cumplimiento de sus labores diarias. Es un hecho comprobado por propios y extraños la deficiente calidad de los servicios de salud que prestan los hospitales nacionales de nuestro país. Ese mismo panorama de carencia de calidad se ha determinado en el Servicio de consulta externa del Hospital Nacional Daniel Arzobispo Loayza (HNAL). Esta falta de calidad comprende varios aspectos; desde infraestructura con espacios reducidos y en mal estado; carencia de insumos; atención inhumana del personal de médicos, enfermeras, y personal técnico.

Diversos son los problemas que aquejan al servicio en sí, lo que no permite desarrollar un trabajo altamente eficiente y efectivo. Por ejemplo, el problema del elevado tiempo de espera de los pacientes en consulta externa, a lo que se atribuye como causas la escasa capacitación en atención oportuna al usuario y

la indisposición del personal para la atención óptima en la consulta externa.

Del mismo modo está la pobre identificación del personal con el servicio, con el Hospital, con el Sector y con el país; también la carencia de un sistema integrado de información hospitalaria y áreas administrativas débiles en información y procesos; documentos de gestión incompletos y nuevas normas sobre incentivos laborales; etc., son otros problemas que aquejan a la institución hospitalaria. Se ha determinado que las pacientes tienen que efectuar largas colas para ser atendidas en las diversas áreas del Servicio. No reciben una buena orientación respecto a los diversos trámites que deben realizar para ser atendidos; el problema se dificulta para aquellas personas que van por primera vez a cierto servicio, a los de mayor edad (ancianos), a mujeres en estado de gestación, etc.

No existen suficientes medios de información y orientación, tales como paneles, periódicos murales, señalizaciones, etc., que guíen a los pacientes o usuarios para ser atendidos óptimamente.

Este conjunto de problemas descritos, más otros que se suman a nivel de la Gestión de recursos humanos, afectan la calidad de la atención de las usuarias del Servicio de consulta externa, lo que lo hace ineficiente en momentos actuales en que la ciencia y tecnología han avanzado vertiginosamente.

Este mal trato, es más alarmante, cuando se trata del trabajador nombrado. Dicho maltrato consiste en la falta del saludo, falta de cortesía, falta de una mirada que genere confianza, falta de paciencia para la orientación; también consiste en darle información equivocada con el ánimo de afectarlo; asimismo se configura en la falta de respuestas cuadas, falta de respuesta telefónica, falta de respuesta en correo electrónico; en fin todo un conjunto de maltratos que llegan afectar hasta la dignidad humana de quienes hacen uso de los servicios médicos.

También, este trato inadecuado, se manifiesta en la falta de consideración por razones de edad, deficiencia orgánica, raza, talla, color de piel, religión, origen geográfico.

Un buen sistema de gestión del talento humano conlleva a grandes retos, que debe ser totalmente integrado, modulado, flexible, seguro para solucionarlo sin

convenientes de la situación actual, de ahí la búsqueda de las organizaciones, en el apoyo de herramientas que solucionen estos requerimientos, brindando una experiencia de crecimiento personal y profesional y se enfocan en el Incremento del talento y habilidades de las personas, para potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas, facilitando la comprensión, aceptación del cambio y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se encuentran capacitados, capaces de resolver una gran cantidad de procesos administrativos y tienen una gran visión del presente y del futuro de la entidad; comprometiéndose con los objetivos a largo plazo de la organización.

Gestión del talento humano; La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

Análisis de puestos

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí mismo.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. El análisis de puesto de trabajo contiene procedimiento para la obtención de información acerca de los puestos de trabajo: su contenido y los aspectos y condiciones que lo rodean.

Descripción de puestos de trabajo

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo

Está relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

Tarea

Actividad individual, asignadas a cargos simples y rutinarios y es ejecutada en horas por obreros.

Atribución

Es una actividad individual y es una tarea más intelectual y diferenciada y se realizan en meses.

Función

Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

Cargo

Es un conjunto de funciones y responsabilidades con posición definida en la estructura de una organización.

Responsabilidad

Se le denomina a los diversos compromisos u obligaciones que puede o debe desarrollar y/o asociar una persona en una organización.

Recursos materiales

Comprende las maquinarias, muebles, equipos, herramientas.

Recursos financieros

Comprende el capital, acciones, préstamos, otros Desempeño laboral Es la medida de la eficiencia y eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

Optimización

Lo más loable que toda empresa desea lograr, alcanzando sus objetivos y metas en armonía con sus políticas.

➤ **DESEMPEÑO LABORAL**

- **Rodríguez, G (2005).** Sostiene que el nuevo modelo de producción que ha sido impulsado por la globalización a escala mundial y por la dinámica del cambio científico y tecnológico ha determinado un nuevo paradigma “educación - trabajo”
- **Chiavenato, I (2008).** Puntualiza el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.
- **Bittel, L (2000).** Plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.
- **Ghiselli (1998).** Señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: 1) la motivación, 2) las habilidades y rasgos personales; 3) claridad y 4) aceptación del rol.
- **Stone (1994).** Afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

CHIAVENATO, I (2008); expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales, disciplina, disposición, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- **ROBBINS S Y COULTER M (2000),** consideran que la evaluación del desempeño laboral es el proceso por medio de la cual se evalúan a los individuos a fin de tomar decisiones que favorezcan tanto a los empleados como a la organización
- **WERTHER J, WILLIAM B Y DAVIS K (2000),** sostienen que la evaluación del desempeño es el proceso que permite el rendimiento global de los empleados.

También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe

- **GÓMEZ - MEJÍA I Y CANDI R (2001)**, denomina a la evaluación del desempeño como la valoración del rendimiento y cuya definición plantean tres aspectos que es la identificación, la medición y la gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de la organización.

2.4 DEFINICION DE TERMINOS DIRIGIDOS A FUNDAMENTAR LA INVESTIGACION

1. **ACTITUD.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.
2. **ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.** Conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional.
3. **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, APO.** Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.
4. **ADMINISTRACIÓN.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.
5. **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.** Proceso mediante el que la organización obtiene, elabora y utiliza información acerca de sus actuaciones pasadas, para el logro de metas futuras.
6. **APRENDIZAJE.** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.
7. **ASERTIVIDAD.** Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.
8. **AUTOGESTION.** Capacidad de una persona para programar y controlar las actividades y competencias personales, sin intervención de fuerzas externas.
9. **BASE DE DATOS.** Conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso en el procesamiento de información.
10. **BENCHMARKING DE PROCESOS.** Técnica de administración estratégica,

para la búsqueda de las mejores prácticas de organizaciones y, aplicarlas a empresas o instituciones.

11. **CAPITAL HUMANO.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
12. **CAPITAL INTELECTUAL.** Conversión del conocimiento organizacional a beneficios monetarios mensurables.
13. **CLIMA ORGANIZACIONAL.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
14. **COMPETENCIA.** Integración de Saber, Querer y Poder en un contexto profesional particular para producir un desempeño deseado.
15. **COMPETENCIAS.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
16. **COMPETITIVIDAD.** Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.
17. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.
18. **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
19. **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.
20. **EVALUACION DE DESEMPEÑO.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.
21. **GESTION EMPRESARIAL.** Proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc.

Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales

22. **PLANIFICACION ESTRATEGICA.** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.
23. **PLATAFORMAS DE TECNOLOGIA.** Se refieren al hardware cliente/servidor requerido para dar soporte a las aplicaciones de la tecnología de la información.
24. **PRODUCTIVIDAD.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. RELACION DE HIPÓTESIS Y LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION

3.1.1 HIPOTESIS

3.1.1.1 (H₀) HIPÓTESIS GENERAL

Se relaciona, con mayor significancia la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo - 2015

3.1.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) **(H₁)** se relaciona la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo y los procesos de capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

b) **(H₂)** se relaciona la gestión del talento Humano, en el sistema de evaluación y supervisión del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

c) **(H₃)** se relaciona la gestión del talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

3.1.2 VARIABLES

3.1.2.1 (X₁) VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DEL TALENTO HUMANO

VARIABLE	INDICADORES
<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>GESTION DEL TALENTO HUMANO: Se refiere a administrar el talento Humano, convirtiéndose cada día, en algo indispensable para el éxito de las organizaciones; en tal sentido, el talento Humano es la persona con algún diferencial competitivo, que la valore. También viene hacer un desafío para toda la organización y no solo para el área de administración de recursos humanos. Vale decir es un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacitaciones recibidas - selección del personal - identificación con la institución - eficacia - eficiencia - cumplimiento - metas y objetivos -Productividad - aptitud – conducta del personal -Garantía del servicio -Información ofrecida

3.1.2.2 (Y1) VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO PROFESIONAL

VARIABLE	INDICADORES
<p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO PROFESIONAL, TECNICO ADMINISTRATIVO</p> <p>Por desempeño se entiende, diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual , Observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso, de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los procedimientos establecidos - Uso adecuado del material e instrumentos. - Relaciones con los compañeros de trabajo. - Comunicación. - Manejo de la información. - Información a los usuarios y familiares. - Respeto a la dignidad y decisiones de los usuarios. - Buena relaciones con sus jefes. - Valoración del trabajo realizado.

Por desempeño, se entiende diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

Respecto al desempeño, hay que analizarlo, en la totalidad de la estructura, del proceso de trabajo y accionar de los profesionales, hay que desagregarlo en funciones y roles, que a su vez definen los problemas que demandan la realización de un conjunto de actividades, que se desglosan en tareas. Con la evaluación del desempeño, se busca generar información relevante y oportuna, que permita la eficiencia en la toma de decisiones. Es necesario tener en cuenta condiciones de trabajo, así como las personales que son determinantes en la calidad del desempeño y en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos a fin de determinar los problemas identificados, los cuales requieren decisiones organizacionales, gerenciales o capacitaciones continuas.

Para evaluar el desempeño, es necesario utilizar métodos, técnicas y procedimientos que suministren información válida y confiable sobre los aspectos cognoscitivos, psicomotores y volitivos de su actuación laboral; es en realidad una evaluación combinada de su competencia y desempeño profesional.

Es importante señalar que cada desempeño, demanda su elaboración casi a la medida. Se recomienda a su vez que las tareas de mayor relevancia, sean evaluadas con diferentes instrumentos para que las insuficiencias de unos, sean compensadas por los otros.

La evaluación del desempeño, exige en primer orden, el empleo de métodos prácticos, los que pueden ser completados en algunas tareas con métodos teóricos. Dichas tareas deben desarrollarse en el contexto real de los servicios de salud y con los actores reales que intervienen en el proceso, salud-enfermedad.

Debe plantearse la posibilidad de utilizar profesionales estandarizados con gran entrenamiento y experiencia en este tipo de evaluación. Las técnicas y procedimientos más empleados son:

- Observación directa
- Entrevista a profesionales y dirigentes
- Entrevista a la población
- Autoevaluación
- Auditoría
- Perfiles del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos y trata de alcanzar diversos objetivos intermedios como:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento - promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto perfeccionamiento
- Estimación del potencial de los trabajadores
- Estímulo a la productividad

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo aplicada - explicativa, por el tipo de preguntas que se formula, es una investigación tecnológica. Por el tipo de análisis de los datos es una investigación cuantitativa.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de investigación, es del tipo cuasi-experimental, el diseño, de acuerdo a las necesidades específicas de la investigación, se ajusta al diseño de Grupo Control y Grupo experimental con pre test y post test.

El pre test, se administra a los dos grupos, al inicio de la investigación, de manera simultánea y teniendo en cuenta los criterios de validación interna, luego se aplica los elementos de la Gestión del Talento Humano solamente al Grupo Experimental durante seis sesiones de clases, mientras que al Grupo

Control se le aplica el método tradicional, es decir, siguen en la forma como han seguido trabajando.

Posteriormente se aplican el Post test, simultáneamente a los dos grupos siempre cuidando de los factores externos que pudieran alterar los resultados. Los grupos son seleccionados teniendo en cuenta sexo o género, perfil profesional, jerarquía, etc.

El Grupo Control está conformado por 20 colaboradores del Centro Materno Infantil en estudio, por ende la conformación de los grupos se ha realizado teniendo en cuenta los aspectos subjetivos que pudieran afectar a los datos e información para la investigación.

(X1): Gestión del Talento humano.

P1, P2, P3 y P4 son los test aplicados a ambos grupos al inicio y al final de la aplicación del método propuesto durante el proceso de ejecución de la investigación.

Los datos se procesaran, analizaran e interpretaran a la luz de las teorías científicas.

3.4. METÓDICA DE CADA MOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El método propuesto, que va a permitir aplicar la gestión del talento humano y la relación con el desempeño profesional- técnico- administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho Periodo 2015.

La metodología propuesta se fundamenta en la Teoría de la Gestión del Talento humano, que al respecto se categoriza como sigue:

CUADRO DE MANDO PARA APLICAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PACHECO, CASTAÑEDA, CAICEDO, (2004) Consiste en mostrar los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos. Derivados de un modelo general que supone que, cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales, que se debe poseer.

“Es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa, acerca de su desempeño laboral global, es decir, observada la

empresa como una totalidad”.

La presente metodología pretende mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho Periodo 2015, y desarrollar el talento humano a través de la puesta en práctica de todos los aspectos que inciden en el desempeño laboral que se describirán a continuación:

N°	ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCION DE DESEMPEÑO
DIMENSION LABORAL		
1	Tendencia al trabajo	Colaboradores demuestra tendencia hacia el trabajo sin presión administrativa o jerárquica
2	Capacitación y auto capacitación	Colaboradores se auto capacita continuamente Trabajador asiste a las capacitaciones que organiza la empresa
3	Motivación	Colaboradores domina y aplica la motivación intrínseca Trabajador responde ante la motivación intrínseca
4	Dominio de funciones	Colaboradores conoce y domina sus funciones laborales asignadas por su superior
5	Dominio de Técnicas	Colaboradores domina los procedimientos y métodos que le competen a su desempeño laboral.
6	Domino de TIC	Colaboradores conoce y aplica sus conocimientos sobre las nuevas tecnologías de la industria, información y comunicación a través de programas como Word, Excel e Internet.
7	Uso de material	Utiliza con eficiencia los medios materiales e instrumentales en el desempeño laboral. Utiliza materiales e instrumentos actualizados
8	Exigencia	Se exige al máximo en el desempeño de su labor. Acepta con agrado las exigencias impuestas por la superioridad. Afronta problemas sin echar culpa a nadie. Resuelve problemas con o sin ayuda. Cumple con plazos establecidos de entrega de trabajos.

METODOLOGÍA PROPUESTA: RESPONSABILIDAD

N°	ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCION DE DESEMPEÑO
RESPONSABILIDAD		
9	Asistencia y tardanzas	Porcentaje de asistencia con puntualidad Porcentaje de inasistencias Porcentaje de solicitudes de permiso Porcentaje de tardanzas Porcentaje de faltas justificadas
10	Cumplimiento de procesos	Nivel de conocimiento de los procesos operativos Grado de respeto por las normas institucionales y extra institucionales.
11	Identificación Institucional	Participa en actividades laborales y extra laborales Centro Materno Infantil. Participa en actividades culturales de la empresa. Representa a la empresa ante la sociedad. Participa activamente en actividades sociales Centro Materno Infantil. Asiste a reuniones previamente convocadas.

. METODOLOGÍA PROPUESTA: EFICACIA Y EFICIENCIA

N°	ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCION DE DESEMPEÑO
DIMENSIONES LABORAL		
12	Cumplimiento de las funciones laborales.	Desempeña su labor con eficiencia. Desarrolla su labor con eficacia. Conoce los procesos de su trabajo Conoce sus funciones como e colaboradores
13	Cumplimiento de funciones de	Cumple funciones en la práctica al 100%
14	Cumplimiento de metas	Ejerce liderazgo Cumple metas con eficacia y eficiencia
15	Creatividad y calidad	Utiliza y aplica su creatividad en la solución de los problemas cotidianos de su función laboral

Metodología propuesta: Gestión de las Emociones

N°	ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCION DE DESEMPEÑO
GESTION DE LAS EMOCIONES		
16	Trato con la alta dirección	Trata adecuadamente a los miembros de la alta dirección. No crea ni fomenta grupos de preferencia en su trabajo. Comprende la situación contextual, económica, social, religiosa, política y cultural de sus compañeros de trabajo. Es un colaborador de mente abierta.
17	Trato con los trabajadores de todas la áreas	Respeto a los demás trabajadores. Aprende y enseña a sus compañeros de trabajo. Puede trabajar en equipo-
18	Trato con los administrativos	Mantiene buenas relaciones con el profesional administrativo. Respeto las normas de la empresa. Atiende oportunamente las solicitudes de la administración.

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DEL TALENTO HUMANO

VARIABLE INDEPENDIENTE:	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>GESTION DEL TALENTO HUMANO:</p> <p>Se refiere a administrar el talento Humano, convirtiéndose cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones; en tal sentido el talento Humano es la persona con algún diferencial competitivo que la valore. También viene hacer un desafío para toda la organización y no solo para el área de administración de recursos humanos. Vale decir es un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización</p>	<p>- RECLUTAMIENTO</p>	<p>SELECCIÓN DEL PERSONAL</p> <p>DEBERES Y DERECHOS DEL PERSONAL</p>
	<p>-FORMACION Y DESARROLLO</p> <p>-CULTURA Y GESTION DEL CAMBIO</p> <p>-IMPACTO ESTRATEGICO</p> <p>-ELEMENTOS TANGIBLES</p> <p>-ACECIBILIDAD</p> <p>-CAPACIDAD DE RESPUESTA-</p> <p>SEGURIDAD</p> <p>CAPACIDADDE COMUNICACIÓN</p>	<p>-CAPACITACIONES RECIBIDAS</p> <p>-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION</p> <p>-EFICACIA - EFICIENCIA</p> <p>- CUMPLIMIENTO- METAS Y OBJETIVOS</p> <p>-PRODUCTIVIDAD</p> <p>-INFRAESTRUCTURA</p> <p>-FACILIDAD- OPORTUNIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD.</p> <p>-APTITUD –CONDUCTA DEL PERSONAL</p> <p>-RESTABLESIMIENTO DE LÑA SALUD.</p> <p>-GARANTIAS DEL SERVICIO</p> <p>-IMFORMACION OFRESIDA.</p>

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO PROFESIONAL

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p style="text-align: center;">DESEMPEÑO PROFESIONAL- TECNICO- ADMINISTRATIVO</p> <p>Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.</p>	Desempeño laboral de los profesionales	Cumplimiento de los procedimientos establecidos
		Uso adecuado del material y de los instrumentos
		Relaciones con los compañeros de trabajo.
		Trabajo en equipo
		Respeto a la dignidad y decisiones.
	Desempeño laboral con de los colaboradores hacia los usuarios.	Comunicación
		Manejo de la información
		Uso racionalmente de los equipos y materiales
		Actualización profesional
		Relaciones entre el personal
		Manejo de la información de los usuarios
		Respeto la dignidad, vida y decisiones de los usuarios
		Protección de los derechos de los pacientes.
	Desempeño laboral con sus jefes	Información completa los usuarios y su familia
		Relaciones con su jefes
		Trato de los jefes
		Valoración del trabajo realizado

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

El tamaño de la población está conformada por 122 colaboradores, que laboran en del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.

3.6.2 Muestra

Está conformada por 20 colaboradores de del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.con una fijación proporcional al 50% de colaboradores

3.7. TECNICAS DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE DATOS

Se efectuará un muestreo determinístico, siguiendo un muestreo estratificado para lo cual se utilizará como técnicas el análisis de registros documentales entrevistas y observación, también se utilizará la Técnica de Procesamiento y análisis recolectados utilizando el procesador sistematizado, computarizado y pruebas estadísticas.

- **Ordenamiento y clasificación:** para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de poder interpretarla
- **Registro manual:** para digitar la información de las diferentes fuentes.
- **Proceso computarizado con Excel:** Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.
- **Proceso computarizado con SPSS:** Para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación, diferenciación, correlación, regresión, etc.

3.8. PROCEDIMIENTO Y RECOLECCION DE DATOS

Entre los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo del trabajo de investigación se encuentran los siguientes:

- **Cuestionario:** Su objetivo es registrar las preguntas y respuestas, cuyos resultados permitirán tener los datos necesarios para la investigación.
- **Muestreo:** técnica estadística empleada para calcular la población y la selección de los funcionarios a entrevistar. Tabulación y análisis de datos, mediante el programa estadístico SPSS.
- **Análisis documental:** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.

3.9 PROCESAMIENTO ESTADISTICO Y ANALISIS DE DATOS

En el presente estudio se ha utilizado el diseño de Pre test y Post test con un grupo experimental y un grupo de control. Se ha aplicado el pre test a ambos grupos al inicio de la investigación, luego se aplicó el método propuesto basado en la gestión del talento humano solo al grupo experimental en ocho sesiones

de clases, al grupo control se le aplicó la metodología tradicional y posteriormente se aplicó el Post test simultáneamente a los dos grupos.

El instrumento ha sido elaborado teniendo en cuenta las validaciones y confiabilidad interna y externa. El instrumento consta de cuatro partes bien diferenciadas: Dimensión laboral, Responsabilidad, eficacia y eficiencia y administración de las emociones y actitudes.

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS

Análisis por Dimensión - Pre test Grupo Control, Dimensión de responsabilidad laboral: se ha abordado los siguientes temas:

1	Tendencia al trabajo	Colaboradores demuestra tendencia hacia el trabajo sin presión administrativa o jerárquica
2	Capacitación y auto capacitación	Colaboradores se auto capacita continuamente Colaboradores asiste a las capacitaciones que organiza la Empresa
3	Motivación	Trabajador domina y aplica la motivación intrínseca Trabajador responde ante la motivación intrínseca
4	Dominio de funciones	Trabajador conoce y domina sus funciones laborales asignadas por su superior
5	Dominio de Técnicas	Trabajador domina los procedimientos y métodos que le competen en su incidencia de la mejora de la productividad.
6	Domino de TIC	Trabajador conoce y aplica sus conocimientos sobre las nuevas tecnologías de la industria, información y comunicación a través de programas como Word, Excel e Internet.
7.	Uso de material	Utiliza con eficiencia los medios materiales e instrumentales en el desempeño laboral incidencia de la mejora de la productividad. Utiliza materiales e instrumentos actualizados
8	Exigencia	Se exige al máximo en el desempeño de su labor. Acepta con agrado las exigencias impuestas por la superioridad. Afronta problemas sin echar culpa a nadie. Resuelve problemas con o sin ayuda. Cumple con plazos establecidos de entrega de trabajos.

RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO LABORAL

1	0	1	0	1	1	1	0	1	5	1	0	2	3
2	1	0	0	1	0	0	1	0	3	1	0	0	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	7	1	2	2	5
4	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	0	1
5	1	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	1
6	1	1	0	0	0	1	0	0	3	1	0	2	3
7	0	0	1	0	1	0	0	1	3	1	0	0	1
8	1	1	0	0	1	0	1	0	4	1	0	0	1
9	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	0	0	1
10	0	1	1	1	1	0	0	1	5	0	0	0	0
11	1	1	0	0	1	0	1	1	5	0	2	2	4
12	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	2	0	2
13	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1
14	0	1	0	1	1	1	1	1	6	1	2	0	3
15	0	1	1	0	1	0	0	1	4	1	2	1	4
16	0	1	1	0	0	1	0	1	4	1	0	0	1
17	1	1	0	1	1	1	1	0	6	1	0	0	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	2	5
19	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	1
20	0	1	0	1	0	1	1	1	5	1	0	2	3
P	0.5	0.68	0.41	0.45	0.5	0.55	0.41	0.59		0.86	0.27	0.27	
Q	0.5	0.32	0.59	0.55	0.5	0.45	0.59	0.41		0.14	0.73	0.73	
Spq	0.25	0.22	0.24	0.25	0.25	0.25	0.24	0.24	1.94	0.12	0.20	0.20	0.52

Como se puede observar, se ha aplicado la prueba a los 20 Colaboradores del grupo control, y se han realizado ocho preguntas en el aspecto de la dimensión desempeño profesional, en su incidencia de la mejora de la productividad.

Cada uno con un valor de un punto.

Para efectos de la validación del instrumento por el método de KR20, es necesario calcular p (porcentaje de Colaboradores que contestaron preguntas correctamente y tienen valor de 1) y q (porcentaje de Colaboradores que contestaron preguntas incorrectamente y tienen valor de 0).

La variable spq es el producto de dichos porcentajes y cuya suma es de 1.94 para la dimensión responsabilidad es 0.52.

En la pregunta 01, el valor de $p = 0.50$ significa que el 50% de los Colaboradores contestaron afirmativamente a la pregunta planteada y el valor de $q = 0.50$ indica que un 50% de los trabajadores no contestaron o contestaron negativamente dicha respuesta. El procedimiento es el mismo con la dimensión Responsabilidad, con la diferencia de que las dos últimas preguntas valen dos puntos para las bien contestadas y 0 para las mal contestadas.

Dimensiones: eficacia, eficiencia y administración de las emociones

Eficacia - eficiencia y administración de las emociones e incidencia de la mejora de la productividad

1	1	0	1	0	2	0	0	0	0
2	0	1	0	0	1	0	0	0	0
3	1	1	0	0	2	1	0	0	1
4	1	0	0	1	2	1	0	0	1
5 -	0	1	0	1	2	0	1	1	2
6	1	1	1	1	4	1	1	1	3
7.	1	0	1	1	3	0	0	1	1
8	0	0	0	1	1	1	0	0	1
9	1	0	1	1	3	1	0	0	1
10	1	0	0	0	1	0	0	0	0
11	1	1	0	1	3	0	1	1	2
12	1	0	1	0	2	1	0	1	2
13	0	0	0	1	1	0	0	0	0
14	1	1	1	1	4	0	1	0	1
15	1	1	0	1	3	0	1	0	1
16	1	0	0	0	1	0	0	0	0
17	1	0	0	1	2	0	1	0	1
18	0	1	0	1	2	1	0	0	1
19	0	0	0	0	0	0	1	0	1
20	1	0	0	0	1	0	1	0	1
P	0.64	0.36	0.32	0.59		0.32	0.41	0.23	
Q	0.36	0.64	0.68	0.41		0.68	0.59	0.77	
Spq	0.23	0.23	0.22	0.24	0.92	0.22	0.24	0.18	0.64

En la tabla se muestra los puntajes obtenidos por los Colaboradores durante la evaluación de las dimensiones eficacia, eficiencia y administración de las emociones. Los valores de p y q se han obtenido de la misma manera que en las dimensiones anteriores. Cada dimensión tiene una columna en donde se suman los totales y el total general, esta última indica la puntuación vigesimal obtenida por el Colaboradores.

PRE TEST GRUPO EXPERIMENTAL

Dimensión laboral y Responsabilidad en su incidencia de la mejora de la productividad

Los cálculos se han realizado de la misma forma que en el caso del Pre test del grupo control.

PRE TEST: DIMENSIÓN LABORAL Y RESPONSABILIDAD

N°	. DIMENSION LABORAL							TOTAL		RESP			TOTAL
1	0	1	0	0	0	1	0	1	3	1	0	2	3
2	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1	0	2	3
3	0	0	0	0	1	0	1	1	3	1	0	0	1
4	0	1	1	1	0	0	0	1	4	1	0	0	1
5	1	1	1	1	1	0	1	1	7	1	2	2	5
6	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	2	0	3
7	1	0	1	0	1	0	0	0	3	1	0	2	3
8	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	2	0	3
9	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	0	1
10	0	1	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
11	1	1	0	0	0	0	1	0	3	0	2	2	4
12	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	0	0	0
13	1	1	1	1	0	0	0	1	5	1	0	2	3
14	0	1	0	1	1	1	1	1	6	1	2	2	5
15	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	2	0	3
16	0	1	1	1	0	1	0	1	5	1	0	0	1
17	1	1	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	2	3
19	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1
20	0	1	0	1	0	1	1	1		0	0	2	2
P	0.45	0.68	0.55	0.5	0.36	0.45	0.45	0.5		0.77	0.27	0.41	
q	0.55	0.32	0.45	0.5	0.64	0.55	0.55	0.5		0.23	0.73	0.59	
spq	0.25	0.22	0.25	0.25	0.23	0.25	0.25	0.25	1.95	0.18	0.20	0.24	0.62

Pre test Grupo Experimental

Dimensión Eficacia - Eficiencia y Administración de Emociones – mejora de la productividad

N°	E - E				N°	A - E			N°
	1	2	3	4		1	2	3	
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
2	0	0	0	1	1	0	1	0	1
3	0	i	0	0	1	0	0	0	0
4	1	0	0	1	2	1	0	0	1
5	0	1	1	1	3	0	1	1	2
6	1	0	0	1	2	1	0	0	1
7	1	0	1	0	2	0	0	1	1
8	0	1	0	1	2	1	0	1	2
9	1	0	0	0	0	0	0	0	0
10	1	0	0	0	1	0	0	0	0
11	1	í	0	1	3	0	0	1	1
12	1	0	1	0	2	1	0	1	2
13	0	1	1	1	r	0	1	0	1
14	1	1	0	1	3	0	1	1	2
15	1	0	0	1	2	0	0	0	0
16	1	0	1	0	2	0	1	0	1
17	0	0	0	1	1	0	1	0	1
18	0	1	0	1	2	1	0	0	1
19	0	0	0	0		0	1	0	1
20	1	0	1	0		0	1	0	1
P	0.59	0.36	0.32	0.55		0.23	0.36	0.27	
Q	0.41	0.64	0.68	0.45		0.77	0.64	0.73	
Spq	0.24	0.23	0.22	0.25	0.94	0.18	0.23	0.20	0.61

Post test Grupo Control

Post test Dimensión Laboral y Responsabilidad: Mejora de la Productividad

1	1	1	0	1	0	1	1	1	r 6	1	2	0	3
2	1	0	0	1	1	0	1	0	r 4	1	0	0	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	r 7	1	2	2	5
4	1	0	1	0	0	1	1	1	r 5	1	0	0	1
5	1	1	1	0	1	0	0	0	r 4	1	0	0	1
6	1	1	0	1	1	1	0	0	f 5	1	2	2	5
7	0	1	1	0	1	0	1	1	* 5	1	0	0	1
8	1	1	0	0	1	0	1	0	* 4	1	0	2	3
9	0	0	1	1	0	1	0	1	f 4	1	0	0	1
10	0	1	1	1	1	0	0	1	y 5	1	2	2	5
11	1	1	0	1	1	0	1	1	* 6	0	0	0	0
12	1	1	1	1	0	1	1	0	y 6	0	2	2	4
13	1	1	1	1	0	0	0	1	* 5	1	2	0	3
14	1	0	1	i	0	1	1	1	y 6	1	0	2	3
15	0	1	0	1	1	0	1	1	" 5	1	2	0	3
16	0	1	1	0	0	1	0	1	4	1	2	2	5
17	1	1	0	1	0	1	0	0	R	1	0	0	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	* 8	1	2	2	5
19	0	0	0	1	0	1	0	0	Y	1	0	0	1
20	0	1	1	0	1	1	1	1	v 6	1	0	2	3
P	0.55	0.73	0.50	0.64	0.59	0.64	0.59	0.59		0.91	0.45	0.41	
q	0.45	0.27	0.50	0.36	0.41	0.36	0.41	0.41		0.09	0.55	0.59	
Spq	0.25	0.20	0.25	0.23	0.24	0.23	0.24	0.24	1.88	0.08	0.25	0.24	0.57

Post test: Dimensión Eficacia y Eficiencia y Administración de Emociones –
en la Mejora de la Productividad

N9	E – E			TOTAL	A- E			TOTAL
1	1	0	1	0	2	1	0	0
2	0	1	0	0	1	0	1	0
3	1	1	1	0	3	1	1	1
4	1	0	1	1	3	1	0	0
5	0	1	0	1	2	0	1	1
6	1	1	1	1	4	1	1	1
7	1	0	1	1	1	0	1	1
8	0	1	1	1	3	1	0	0
9	1	1	1	1	2	1	0	1
10	1	0	0	0	2	1	0	0
11	1	1	0	1	3	1	1	1
12	1	0	1	0	3	1	1	1
13	0	1	0	1	1	0	0	0
14	1	1	0	1	3	0	1	0
15	1	1	0	1	2	0	1	0
16	1	0	0	0	2	0	1	1
17	1	1	0	1	2	0	1	0
18	0	1	0	1		1	1	1
19	0	1	1	0		0	1	0
20	1	0	1	0		1	1	0
P	0.64	0.59	0.50	0.59		0.59	0.68	0.41
Q	0.36	0.41	0.50	0.41		0.41	0.32	0.59
Spq	0.23	0.24	0.25	0.25		0.24	0.22	0.24

Post test Grupo Experimental

Dimensión Laboral y Responsabilidad en la Mejora de la Productividad

Nº	DIMENSION LABORAL								TOTAL	RESP			TOTAL
1	1	1	1	0	1	1	0	1	6	1	1	1	3
2	0	1	0	1	0	1	0	0	3	1	0	2	3
3	1	1	1	0	1	0	1	1	6	1	2	2	5
4	1	0	1	1	1	1	0	1	6	1	2	2	5
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	2	5
:	0	1	1	0	1	1	1	0	5	1	2	2	5
7	1	0	1	1	1	1	1	0	6	1	2	2	5
8	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	2	2	5
9	1	0	1	0	0	1	0	1	4	1	0	0	1
10	0	1	1	1	1	0	1	1	6	1	2	2	5
11	1	1	0	1	1	0	1	0	5	1	2	2	5
12	1	1	1	1	0	1	1	1	7	0	2	2	4
13	1	1	1	1	1	1	0	1	7	1	2	2	5
14	1	1	0	1	1	1	1	1	7	1	2	2	5
15	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1	2	2	5
16	0	1	1	1	1	1	1	1	7	1	2	2	5
17	1	1	0	1	1	0	1	0	5	1	0	0	1
18	1	1	1	1	0	1	1	1	7	1	2	2	5
19	1	0	0	1	1	1	0	1	5	1	0	2	3
20	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	2	5
P	0.77	0.77	0.73	0.77	0.77	0.77	0.68	0.64		0.91	0.68	0.86	
q	0.23	0.23	0.27	0.23	0.23	0.23	0.32	0.36		0.09	0.32	0.14	
spq	0.18	0.18	0.2	0.18	0.18	0.18	0.22	0.23	1.55	0.08	0.22	0.12	0.42

Dimensión Eficacia - Eficiencia y Administración de Emociones - en la Mejora de la Productividad

N°	E - E				TOTAL	A - E			TOTAL
	1	2	3	4		1	2	3	
1	1	0	1	0	2	0	1	1	2
2	0	1	1	0	2	0	1	0	1
3	1	1	1	1	4	0	1	1	2
4	1	1	1	1	4	1	1	1	3
5	0	1	1	1	3	1	1	1	3
6	1	0	1	1	3	1	1	1	3
7	1	1	1	0	3	1	0	1	2
8	1	1	1	1	4	1	1	1	3
9	1	0	1	0	2	0	1	0	1
10	0	1	1	1	3	1	0	1	2
11	1	1	0	1	3	1	1	1	3
12	1	1	1	0	3	1	1	1	3
13	0	1	1	1	3	1	1	0	2
14	1	1	1	1	4	0	1	1	2
15	1	0	0	1	2	0	0	0	0
16	1	1	1	0	3	1	1	1	3
17	0	0	0	0	1	0	1	1	2
18	1	1	1	1	3	1	1	1	3
19	1	1	1	1	4	0	1	1	2
20	1	1	1	1	4	0	1	1	2
P	0.73	0.73	0.82	0.68		0.59	0.82	0.82	
Q	0.27	0.18	0.18	0.32		0.41	0.18	0.18	
Spq					0.24	0.24	0.15	0.15	0.54

TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Las puntuaciones obtenidas por medio del pre test y post test han sido tabuladas en grupos de notas y tipos de aprendizaje para luego calcular sus respectivas frecuencias (f = Frecuencia Absoluta, F = Frecuencia Relativa, h = Frecuencia Porcentual Absoluta y H = Frecuencia Porcentual Relativa. El promedio de puntuación para datos tabulados, en donde m es la marca de clase, y es el valor medio del rango de valores, el promedio de notas se calcula:

$$\text{Suma (marca clase x frecuencia absoluta)} = \text{Total de datos.}$$

FRECUENCIAS PRETEST GRUPO CONTROL

Datos Tabulados Pretest Grupo Control

Mi		DATOS TABULADOS		F _i ,mi
	(00-05)	4	20.00	10.00
8	(06-10)	9	45.00	72.00
13	(11-15)	6	30.00	78.00
16.5	(16-17)	1	5.00	16.50
19	(18-20)	0	0.00	0.00
	TOTAL	20	100.00	8.83

Se observa que de los 20 Colaboradores de la Municipalidad del Distrito de Atte. Vitarte en estudio., del grupo control que participaron en el pretest, en las dimensiones profesionales, responsabilidad, eficacia y eficiencia e inteligencia emocional, cinco Colaboradores obtuvieron calificación menor o igual a cinco (20.00%), nueve de ellos obtuvieron notas entre seis y diez (45.00%), mientras que seis Colaboradores aprobaron con notas entre once y quince (30.00%), y solo uno aprobó con nota entre dieciséis y diecisiete (5.00%), mientras que ningún Colaboradores obtuvo notas entre dieciocho y veinte (0.00%).

El análisis indica que el 65.00% de Colaboradores testeados han desaprobado el pretest, el 95.00% no ha mejorado el desempeño profesional, y solo un t Colaboradores lo ha logrado, es decir, 19 Colaboradores, de los 20, no han mejorado el desempeño profesional. Para el logro de la productividad El promedio de notas tabuladas obtenidas es de 8.83, esta situación indica

claramente que los Colaboradores tienen serios problemas en la dimensión profesional.

Estadísticamente se puede comprobar que los usuarios del grupo control demuestran falta de desempeño laboral en la Mejora de la Productividad para con la municipal en estudio, esto señala que hay problemas con falta de: diligencia en el trabajo, auto capacitación, motivación, dominio de funciones y metodologías, dominio de TIC, uso de material y exigencias y auto exigencias como parte de su desempeño profesional en su incidencia de la mejora de la productividad

El siguiente gráfico ilustra los resultados obtenidos en el pretest para el grupo control en las dimensiones pedagógica, responsabilidad, eficacia y eficiencia e inteligencia emocional.

PRETEST GRUPO EXPERIMENTAL

Datos Tabulados Pretest Grupo Experimental

Mi		DATOS TABULADOS		Fi,mi
2.5	(00-05)	0	0.00	0.00
8	(06-10)	3	15.00	24.00
	(11-15)	3	15.00	39.00
	(16-17)	7	35.00	115.50
	(18-20)	7	35.00	133.00
	TOTAL	20	100.00	8.75

Se observa que de los 20 Colaboradores de la Municipalidad del Distrito de Atte. Vitarte en estudio, del grupo experimental que participaron en las dimensiones laborales en el pretest, cuatro Colaboradores obtuvieron calificación menor o igual a cinco (20.00%), diez de ellos obtuvieron notas entre seis y diez (50.00%), mientras que cuatro trabajadores aprobaron con notas entre once y quince (20.00%), y dos trabajadores aprobaron con nota entre dieciséis y diecisiete (10.00%), mientras que ningún Colaboradores obtuvo notas entre diecinueve y veinte (0.00%).

El análisis indica que 20 Colaboradores testeados han desaprobado el pretest, esto es el 70.00%, mientras que 18 trabajadores no han mejorado el desempeño profesional, (90.00%) y solo dos de ello han logrado mejorar el desempeño profesional, de la Municipalidad del Distrito de Atte. Vitarte I, es decir el 10%, situación que refleja problemas en el tema abordado. El promedio de notas tabuladas obtenidas es de 8.75, esta situación indica claramente que

los Colaboradores del grupo experimental no han logrado mejorar el desempeño profesional, en su incidencia de la mejora de la productividad

El siguiente gráfico ilustra los resultados obtenidos en el pretest por el grupo experimental en las dimensiones del desempeño profesional, en su incidencia de la mejora de la productividad

POSTEST GRUPO CONTROL

DATOS TABULADOS POSTEST GRUPO CONTROL

mi	NOTAS	DATOS TABULADOS		fi.mi
		fi	%	
	(00 - 05)	1	5.00	2.50
	(06 -10)	7	35.00	56.00
	(11 -15)	10	50.00	130.00
16.5	(16-17)	1	5.00	16.50
19	(18 - 20)	1	5.00	19.00
	TOTAL	20	100.00	11.20

La tabla indica que de los 20 Colaboradores evaluados en el postest del grupo control con preguntas sobre las dimensiones previstas, solo un Colaboradores desaprobó con nota menor igual a cinco (5.00%), siete de ellos obtuvieron notas entre seis y diez (35.00%), por otro lado, diez Colaboradores aprobaron con nota entre once y quince (50.00%), un Colaboradores aprobó con nota entre dieciséis y diecisiete (5.00%), y otro Colaboradores obtuvo una nota entre dieciocho y veinte (5.00%).

El análisis indica que ocho Colaboradores han desaprobado la prueba (40.00%), mientras que 17 de ellos no han logrado mejorar adecuadamente el desempeño profesional, en la Mejora de la Productividad esto es la suma de desaprobados y aprobados con notas entre cero y quince (90.00%), por otro lado la tabla muestra que un Colaboradores ha logrado un buen desempeño laboral (5.00%) y otro Colaboradores ha logrado una muy buena mejora en el desempeño profesional, en la Mejora de la Productividad (5.00%)

El promedio de notas tabuladas obtenidas en el postes del grupo control es de 11.20, esta situación refleja una mejora del desempeño laboral del grupo siguiendo el método tradicional no muy significativo en relación al pretest del

mismo grupo, cuya diferencia en el promedio de notas tabuladas es de 2.33 puntos.

El siguiente gráfico ilustra los resultados obtenidos en los postes para el grupo control en las dimensiones laboral, eficacia y eficiencia y administración de las emociones en la Mejora de la Productividad

Pos test Grupo Experimental
Datos Tabulados post test grupo experimental

Mi		DATOS TABULADOS		Fi,mi
2.5	(00-05)	0	0.00	0.00
8	(06-10)	3	15.00	24.00
	(11-15)	3	15.00	39.00
	(16-17)	7	35.00	115.50
	(18-20)	7	35.00	133.00
	TOTAL	20	100.00	15.58

De los 20 Colaboradores del grupo experimental que participaron en el postes en la preguntas correspondientes a las dimensiones dadas ningún Colaboradores desaprobó con nota menor igual a cinco (0.00%), tres de ellos obtuvieron notas entre seis y diez (15.00%), por otro lado, tres Colaboradores aprobaron con la nota entre once y quince (15.00%), siete Colaboradores aprobaron con notas entre dieciséis y diecisiete (35.00%), otros siete de ellos obtuvieron notas entre dieciocho y veinte (35.00%). El análisis indica que en este grupo, después de aplicarse el método propuesto, solo el 15.00% de Colaboradores han desaprobado la prueba (solo tres Colaboradores), mientras que el 85.00% si han logrado mejorar el desempeño profesional, El promedio de notas tabuladas obtenidas es de 15.58, esta situación refleja una mejora significativa en relación al pretest del mismo grupo, la diferencia de promedio de $15.58 - 8.75 = 6.83$ así lo demuestra.

El siguiente gráfico ilustra los resultados obtenidos en la prueba de pos test para el grupo experimental en las dimensiones laboral, responsabilidad de los Colaboradores, eficiencia, eficacia y la administración de las emociones en su incidencia de la mejora de la productividad

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

INTERPRETACIÓN DE PRETEST GRUPO CONTROL

Los promedios de datos tabulados de las notas obtenidas por el Grupo Control durante el pretest es de 8.83, con una desviación estándar de 4.165, mientras que en el pos test el promedio es de 11.20, el incremento de promedio es de $11.20 - 8.83 = 2.37$. El método tradicional de desempeño ha permitido un incremento de solo 2.37 puntos. Los resultados también indican que el grupo control inicia con problemas de desempeño laboral, esto significa que los empleados tienen deficiencias en el cumplimiento, desempeño profesional, y logro de la productividad. o realización de las 18 dimensiones estipuladas en el marco teórico y que han sido evaluados con la finalidad de determinar el nivel de desempeño profesional. En su incidencia de la mejora de la productividad Cabe indicar que el grupo control en el pretest hace un mejor promedio que el grupo experimental, si bien es cierto, la diferencia de promedio es misma, esto hace que es de mayor validez a la investigación.

GRUPO EXPERIMENTAL

Los promedios de datos tabulados de las puntuaciones alcanzadas por el Grupo Experimental durante el pretest es de 8.75, ligeramente menor que el Grupo Control. La desviación estándar lograda por el grupo experimental durante el pretest es de 4.318, esto indica que los datos de notas o puntuaciones están ligeramente dispersos en comparación con el grupo control.

El grupo experimental presenta mayores problemas, 16 trabajadores demuestran que no desempeñan labores de acuerdo a lo que se requiere para la empresa, solo un demuestra significativamente el desempeño laboral.

ZERMEÑO (2004), sostiene que en la empresa no se está desarrollando el talento humano debido a que no se elevan los niveles de delegación y comunicación, no se fortalece la tendencia del trabajo en grupo, no se está concientizando y reconociendo que la involucración de los trabajadores puede ser la clave para una mejora en la productividad y en el desempeño laboral y logro de la productividad. Los gerentes y líderes no están reconociendo el

hecho de que el personal debe apoyar, ayudar a crear, mejoras de los procesos de operaciones, administración y control dentro de la empresa.

De acuerdo con la Teoría del talento humano, no se están delegando funciones a los empleados como líderes, no se están generando confianza para que los trabajadores puedan adquirir habilidades y perfiles como líderes. No se están capacitando y concientizando en el ejercicio y desarrollo del talento humano, en la motivación, puntualidad, auto capacitación, no se delegan o asignan responsabilidades y no se están capacitando en el conocimiento de los desempeños que debe afrontar cada empleado desde su puesto de trabajo hacia la empresa.

Asimismo, no se están exigiendo el desempeño laboral a cada trabajador, no se están controlando adecuadamente las tardanzas, asistencias y faltas de los trabajadores, y lo más importantes no se están trabajando en las fuerzas de voluntades que puedan tener los empleados frente al desempeño laboral.

INTERPRETACIÓN DEL POS TEST

GRUPO CONTROL

Los promedios de datos tabulados de las notas obtenida por el Grupo Control durante el pos test es de 11.20 con una desviación estándar de 3.761, si bien es cierto existe un ligero incremento, se puede observar que ocho Colaboradores de veinte no han aprobado el test, un alto porcentaje de 90.00% demuestran un bajo desempeño profesional, del Centro materno infantil en mención.

El grupo control en el pos test hace un promedio de datos tabulados mucho menor que el grupo experimental en la misma prueba, lo cual da evidencia que el método del talento humano ha mejorado el desempeño profesional, en los trabajadores del grupo control.

GRUPO EXPERIMENTAL

A éste grupo si se le aplicó el método del talento humano, en donde se trataron los 18 ítems de lo cual consta el instrumento de la presente investigación asociado con la teoría del talento humano. El promedio de datos tabulados de las notas alcanzados por el Grupo experimental durante el postest es de 15.58,

con una desviación estándar de 3.840, el promedio es considerablemente mayor que el Grupo Control, a pesar que en el pretest este grupo inicio con una leve diferencia mayor en el promedio tabulado de notas.

Haciendo un análisis estadístico en el postest del Grupo Experimental, se puede evidenciar una mejora significativa, existe una mayor cantidad de trabajadores que han aprobado con notas mayores al promedio, hay un menor número de trabajadores desaprobados, y en la práctica se ha podido evidenciar que han mejorado significativamente en el desempeño laboral en la Mejora de la Productividad en sus respectivas funciones dentro de la empresa.

ZERMEÑO (2004), sostiene que en la empresa, como resultado de la aplicación del método del talento humano, se puede interpretar que se está desarrollando un liderazgo participativo debido a que se están elevando los niveles de delegación y comunicación, se está fortaleciendo la tendencia del trabajo en grupo, se está concientizando y reconociendo que la involucración de los Colaboradores puede ser la clave para una mejora en la productividad y en el desempeño profesional. Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que los Colaboradores deben apoyar, ayudar a crear, mejorar los procesos de operaciones, administración y control dentro de la Municipalidad del Distrito de Atte. Vitarte.

Asimismo, de acuerdo con la teoría del talento humano, se están delegando funciones a los Colaboradores de acuerdo a su talento y destrezas, se está generando confianza para que los Colaboradores puedan adquirir habilidades y perfiles como líderes. Se están capacitando y concientizando en el ejercicio y desarrollo del liderazgo, en la motivación, puntualidad, auto capacitación, se están delegando o asignando responsabilidades y se están capacitando en el conocimiento de los desempeños que debe afrontar cada Colaboradores desde su puesto de trabajo hacia la empresa.

Asimismo, se está exigiendo, que respecto al desempeño laboral, de cada Colaborador , se está controlando, adecuadamente, las tardanzas, asistencias y faltas de los trabajadores, al centro de labores, y lo más importante, que se toman en cuenta, las fuerzas de voluntades de los colaboradores, frente al desempeño profesional.

Sesiones de clase

La siguiente tabla detalla la realización de las clases aplicadas

SESIÓN	TEMAS DESARROLLADOS
Sesión 01	Preparación de clases y sesiones de clases. Introducción al talento humano, tendencia al trabajo. Capacitación y auto capacitación.
Sesión 02	Motivación, Dominio de funciones y dominio de metodología
Sesión 03	Dominio de TIC, uso de material didáctico y la exigencia
Sesión 04	Asistencias y tardanzas y cumplimiento de normas
Sesión 05	Identificación Institucional
Sesión 06	Cumplimiento de funciones laborales en teoría y practica
Sesión 07	Cumplimiento de metas, la creatividad y la calidad
Sesión 08	Trato con la alta dirección, administración y trabajadores, así como con los clientes.

TEMAS DESARROLLADOS

En la presente investigación, las sesiones de clase, han sido desarrolladas, teniendo en cuenta, en cada clase, las teorías del talento humano en general, y las teorías de liderazgo participativo o también llamado democrático. En cada sesión participaron todos los Colaboradores del grupo experimental, se desarrollaron talleres de acuerdo con las sesiones de capacitación y aprendizaje.

Aparte del test, se ha utilizado los métodos de la observación, el análisis, la síntesis en la evaluación integral de los Colaboradores del Centro Materno Infantil en estudio. Con referencia a las dimensiones abordadas en la investigación y gestión al talento humano en la mejora de la productividad, de cada uno de los Colaboradores.

CAPITULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Los promedios de datos tabulados de las notas obtenidas por el Grupo Control durante el pretest es de 8.825, con una desviación estándar de 4.165, mientras que en el postest el promedio es de 11.20, el incremento de promedio es de $11.20 - 8.825 = 2.375$.

El método tradicional de desempeño profesional, ha permitido un incremento solo de 2.375 puntos. Los resultados también indican que el grupo control inicia con problemas de desempeño profesional, esto significa que los Colaboradores tienen deficiencias en el cumplimiento, desempeño o realización de las 18 dimensiones estipuladas en el marco teórico y que han sido evaluados con la finalidad de determinar el la gestión al talento humano y su incidencia de la mejora de la productividad, de cada uno de los Colaboradores,

Haciendo un análisis estadístico en el postest del Grupo experimental, se puede evidenciar una mejora significativa, existen una mayor cantidad de Colaboradores que han aprobado con notas mayores al promedio (15.575), hay un menor número de Colaboradores desaprobados (15%), y en la práctica se ha podido evidenciar que el 85% de los profesional, han mejorado significativamente en el la mejora de la productividad en sus respectivas funciones en la municipalidad en estudio.

5.2 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS

XZ Dado que 10.6693 es mayor que 1.684, indica que con la continuación de la aplicación del método propuesto está permitiendo que los Colaboradores mejoren su desempeño profesional, en el logro de la mejora de la productividad para con la empresa objeto de estudio.

Los resultados de los tres valores de t de Suden permiten rechazar la hipótesis nula y por consiguiente, se acepta la hipótesis de investigación planteada, es decir la hipótesis propuesta en la investigación.

El porcentaje es determinado mediante la diferencia de 20 Colaboradores aprobados en el postest del grupo experimental y solo dos Colaboradores aprobaron en el mismo grupo, esto es $14/20(100) - 2/20(100) = 60.00\%$.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (HI)

El desarrollo de un método basado en el talento humano, mejorara el desempeño laboral en el logro de la mejora de la productividad de los Colaboradores de la municipalidad en mención.

Estadísticamente significa que $H1: y2 > y1$, donde:

$y1$ = Estadígrafo del Pretest, es decir, la media aritmética obtenida en la prueba del pretest.

$y2$ = Estadígrafo de prueba del Postest, media y varianza es decir, la media aritmética obtenida en la prueba del Postest.

HIPÓTESIS NULA (HO)

El desarrollo de un método basado en el talento humano, no mejorara el desempeño laboral de los Colaboradores de del Centro materno infantil en mención.

Estadísticamente esto significa que: $Ho: y2 < y1$

- **NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula es verdadera. Se le denota con la letra $\alpha = 0.05$

- **VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA T DE STUDENT**

Se realiza evaluando los valores de la segunda prueba de entrada y la segunda prueba de salida.

$$T = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s^2}{n_1} + \frac{s^2}{n_2}}}$$

Para un nivel de significancia $\alpha = 0.05$, según la tabla, el valor t de Student de $t_{0.05} = 1.684$, esto significa que se rechaza la hipótesis nula si t calculado es mayor que t de la tabla.

Varianzas Pretest Grupo Control

Tabla N° 17. Varianzas Pretest Grupo control

y1 = mi	fi	fi.mi	Y ² i	Y ² i * fi
2.5	4	10.00	6.25	25
8	9	72.00	64	576
13	6	78.00	169	1014
16.5	1	16.50	272.25	272.25
19	0	0.00	361	0
Sumas	20	176.50	872.5	1887.25

Aplicando la fórmula:

$$s_4^2 = \sqrt{\frac{\sum y_i^2 f_i - \frac{(\sum y_i f_i)^2}{n}}{n - 1}} =$$

	31152.25		
1887.25	1557.6125	329.6375	
		19	4.165

Realizando los cálculos se obtiene: S = 4.165

Cálculo de la media

$$\bar{x}_4 = \frac{\sum y_i f_i}{n} =$$

$$\bar{y}_1 = 8.25$$

Varianzas Pretest Grupo Experimental

Tabla N° 18. Varianzas Pretest Grupo experimental

y1 = mi	fi	fi.mi	Y ² i	Y ² i * fi
2.5	4	10.00	6.25	25
8	10	80.00	64	640
13	4	52.00	169	676
16.5	2	33.00	272.25	544.5
19	0	0.00	361	0
Sumas	20	175.00	872.5	1885.5

$$s_4^2 = \sqrt{\frac{\sum y_i^2 f_i - \frac{(\sum y_i f_i)^2}{n}}{n - 1}} =$$

	30625		
1885.5	1531.25	354.25	
		19	4.318

Cálculo de la media

$$\bar{x}_4 = \frac{\sum y_i f_i}{n} =$$

$$\bar{y}_1 = 8.75$$

Varianza Postest Grupo Control

Varianzas Pretest Grupo control

y1 = mi	fi	fi.mi	Y ² i	Y ² i * fi
2.5	1	2.50	6.25	6.25
8	7	56.00	64	448
13	10	130.00	169	1690
16.5	1	16.50	272.25	272.25
19	1	19.00	361	361
Sumas	20	224.00	872.5	2777.5

$$s_4^2 = \sqrt{\frac{\sum y_i^2 f_i - \frac{(\sum y_i f_i)^2}{n}}{n - 1}} =$$

	50176		
2777.5	2508.8	268.7	
		19	3.761

Cálculo de la media

$$\bar{x}_4 = \frac{\sum y_i f_i}{n} =$$

$$\bar{y}_1 = 11.200$$

Varianza Postest Grupo Experimental

Varianzas Pretest Grupo control

y1 = mi	fi	fi.mi	Y ² i	Y ² i * fi
2.5	0	0.00	6.25	0
8	3	24.00	64	192
13	3	39.00	169	507
16.5	7	115.50	272.25	1905.75
19	7	133.00	361	2527
Sumas	20	311.50	872.5	5131.75

$$s_4^2 = \sqrt{\frac{\sum y_4^2 f_4 - \frac{(\sum y_4 f_4)^2}{n}}{n - 1}} =$$

	97032.25		
5131.75	4851.6125	280.1375	
		19	3.840

Calculo de la media

$$\bar{x}_4 = \frac{\sum y_i f_i}{n} =$$

$$\bar{y}_1 = 15.575$$

CUADRO RESUMEN

Tabla N^a Cuadro Resumen

TEST	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
	media	varianza	Media	varianza
Pretest	8.825	4.165	8.750	4.318
Postest	11.200	3.761	15.575	3.840

Calculo de la t de Student: Pretest Grupo Control con Grupo Experimental

$$T = \frac{\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

0.075			
1.38841805	1.43931839	1.68158748	0.0446

t = 0.0446

Zonas de Confianza

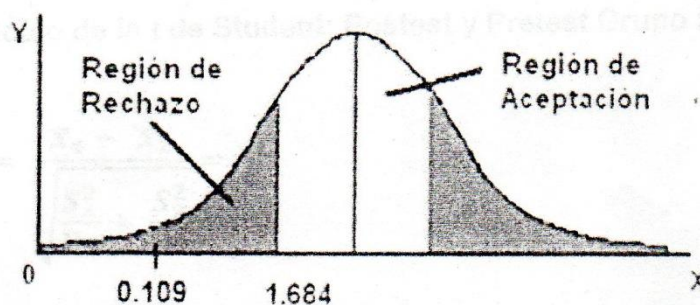


Grafico Nª Zona de confianza II

Dado que 0.0446 es menor que 1.684, indica que aplicando el método tradicional no se ha logrado que los trabajadores mejoren su desempeño laboral.

Calculo de t de Student: Postest Grupo Experimental con el Grupo Control

$$t = \frac{\bar{x}_4 - \bar{x}_3}{\sqrt{\frac{S_4^2}{n_4} + \frac{S_3^2}{n_3}}}$$

4.375			
0.1919901	0.18802995	0.61645766	7.09699995

t = 7.0969

Zona de confianza

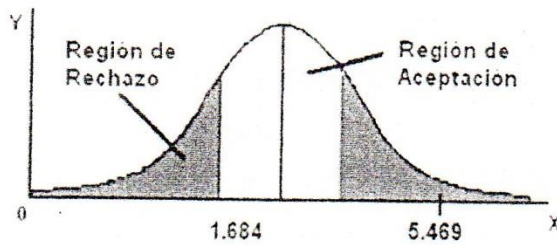


Gráfico N° 09. Zonas de confianza II

Gráfico N^a Zona de confianza II

Dado que 7.0969 es mayor que 1.684, indica que aplicando el método basado en la gestión del talento humano se ha logrado que los trabajadores mejoren su desempeño laboral.

Calculo de la t de Student: Postest y Pretest Grupo Experimental

$$t = \frac{\bar{x}_4 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_4^2}{n_4} + \frac{S_2^2}{n_2}}} =$$

6.75			
0.1919901	0.20826271	0.63265536	10.6693161

t = 10.6693

Zona de confianza

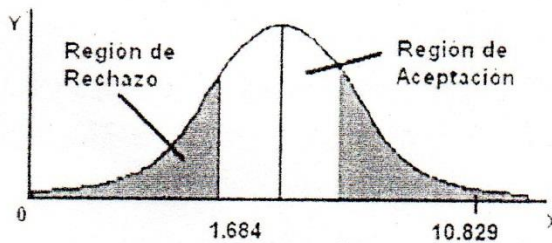


Gráfico N° 10. Zonas de confianza III

Gráfico N^a Zona de confianza III

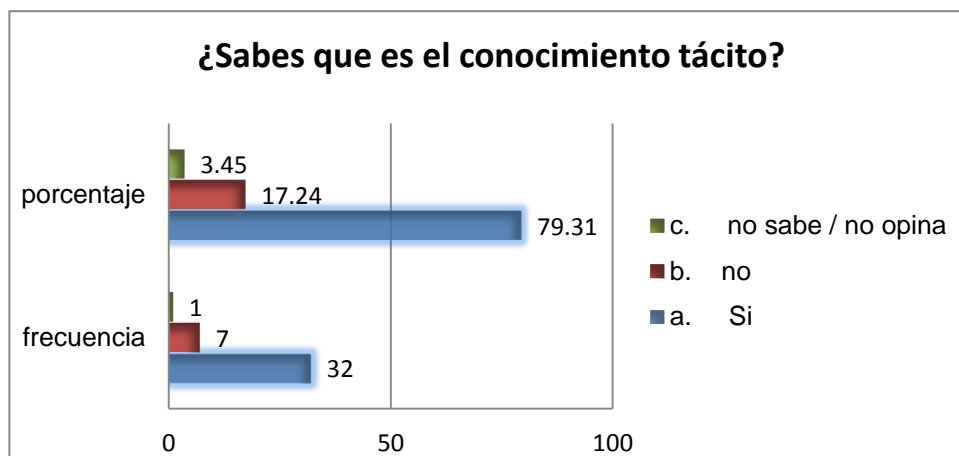
Dado que 10.6693 es mayor que 1.684, indica que aplicando el método basado en la gestión del talento humano se ha logrado que los trabajadores mejoren su desempeño laboral.

1. ¿Sabes que es el conocimiento tácito?

Tabla n° 1

¿Sabes que es el conocimiento tácito?	frecuencia	porcentaje
a. Si	32	79.31
b. no	7	17.24
c. no sabe / no opina	1	3.45
total	40	100.00

Grafico n°1



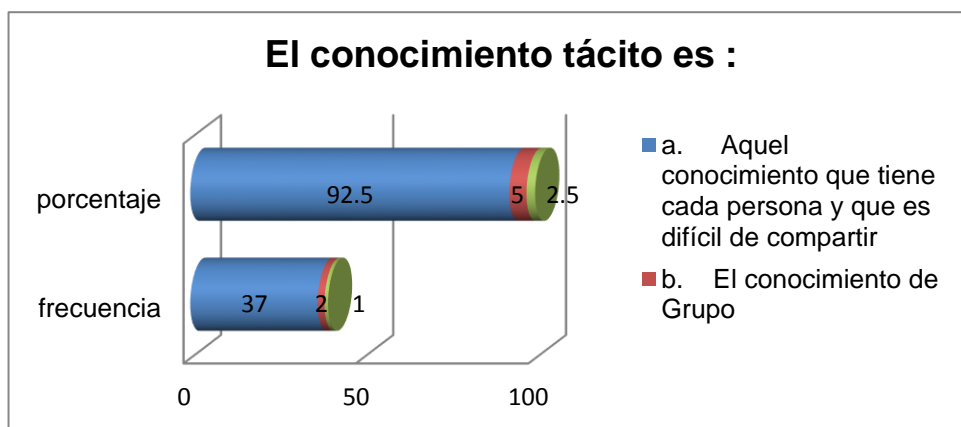
INTERPRETACION: Según la encuesta, el 79.31% de los encuestados sabe lo que es el conocimiento tácito, solamente un 17.24 % no sabe lo que es. Finalmente un 3.45% no sabe o no opina.

2. El conocimiento tácito es :

Tabla n° 2

El conocimiento tácito es :	frecuencia	porcentaje
a. Aquel conocimiento que tiene cada persona y que es difícil de compartir	37	92.50
b. El conocimiento de Grupo	2	5.00
c. El conocimiento que tenemos de las demás personas	1	2.50
total	40	100.00

Grafico n °2



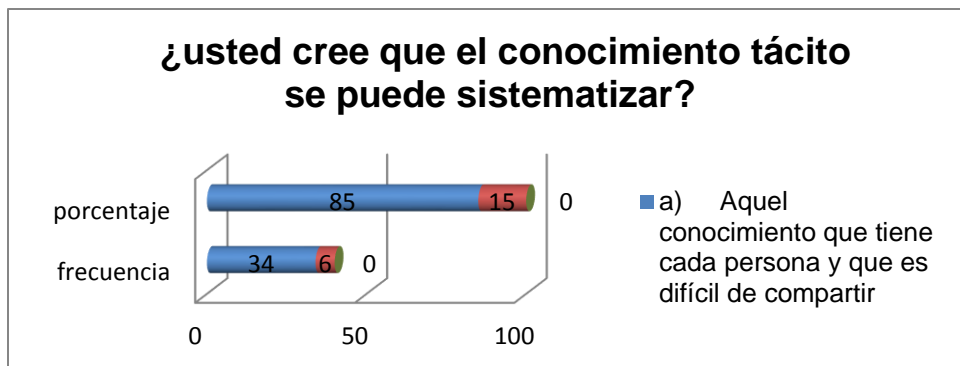
Interpretación: Según la encuesta, el 92.50% de los encuestados menciona que el conocimiento tácito es aquel conocimiento que tiene cada persona y es difícil de compartir, solamente 5.00% dicen que es el conocimiento de grupo, y 2.505 menciona que es el conocimiento de las demás Colaboradores

3. ¿usted cree que el conocimiento tácito se puede sistematizar?

Tabla n ° 3

¿Usted cree que el conocimiento tácito se puede sistematizar?	frecuencia	porcentaje
a) Aquel conocimiento que tiene cada persona y que es difícil de compartir	34	85.00
b) El conocimiento de Grupo	6	15.00
c) El conocimiento que tenemos de las demás personas	0	0.00
total	40	100.00

Grafico n° 3



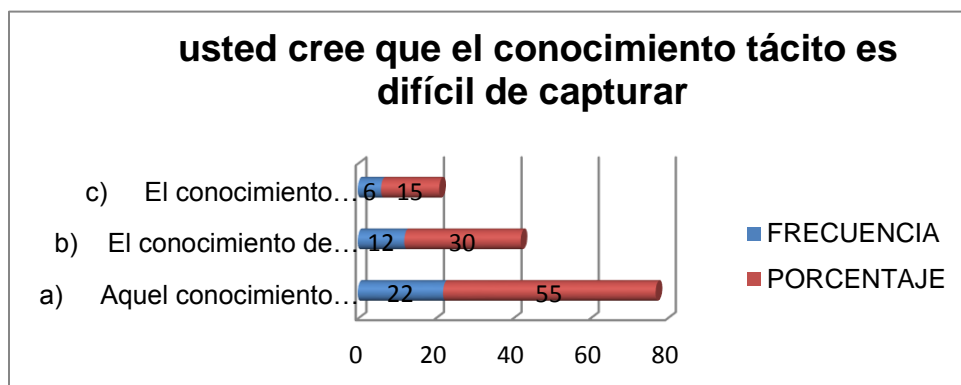
Interpretación: según la encuesta, el 85% de los encuestados menciona que el conocimiento tácito se puede sistematizar, solamente un 15.00% manifiesta lo contrario.

4. ¿usted cree que el conocimiento tácito es difícil de capturar?

Tabla n° 4

¿Usted cree que el conocimiento tácito es difícil de capturar?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Aquel conocimiento que tiene cada persona y que es difícil de compartir	22	55.00
b) El conocimiento de Grupo	12	30.00
c) El conocimiento que tenemos de las demás personas	6	15.00
total	40	100.00

Grafico n° 4



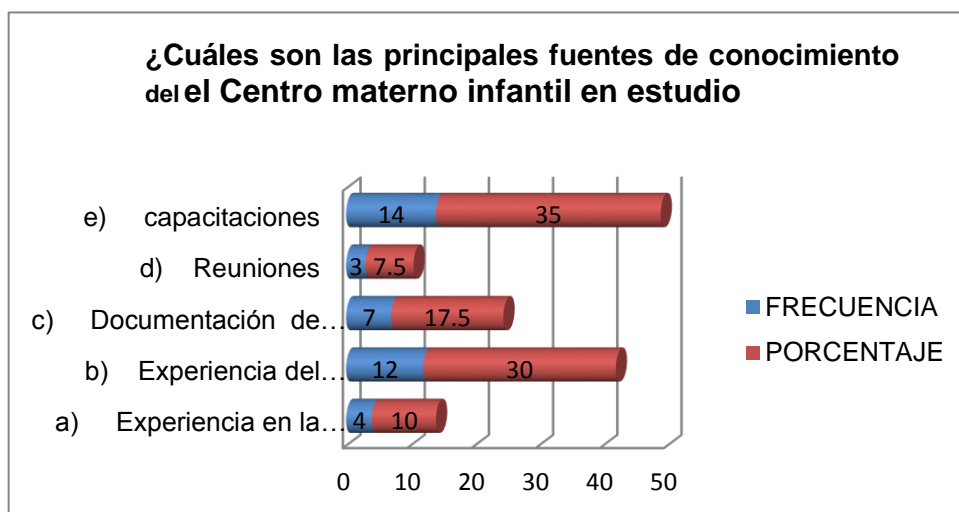
Interpretación: según la encuesta, el 55.00% de los encuestados indica que el conocimiento tácito es de difícil de capturar, 30.00% manifiesta lo contrario solamente un 15.00% no sabe o no opina.

5-¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento en el centro materno infantil en estudio?

Tabla n° 5

Cuáles son las principales fuentes de conocimiento del Centro materno infantil en estudio	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Experiencia en la Municipal	4	10.00
b) Experiencia del personal	12	30.00
c) Documentación de la Municipal	7	17.50
d) Reuniones	3	7.50
e) capacitaciones	14	35.00
total	40	100.00

Grafico n°5



Interpretación: según la encuesta, el 35% de los encuestados manifiesta que la principal fuente del conocimiento en la empresa son las capacitaciones,

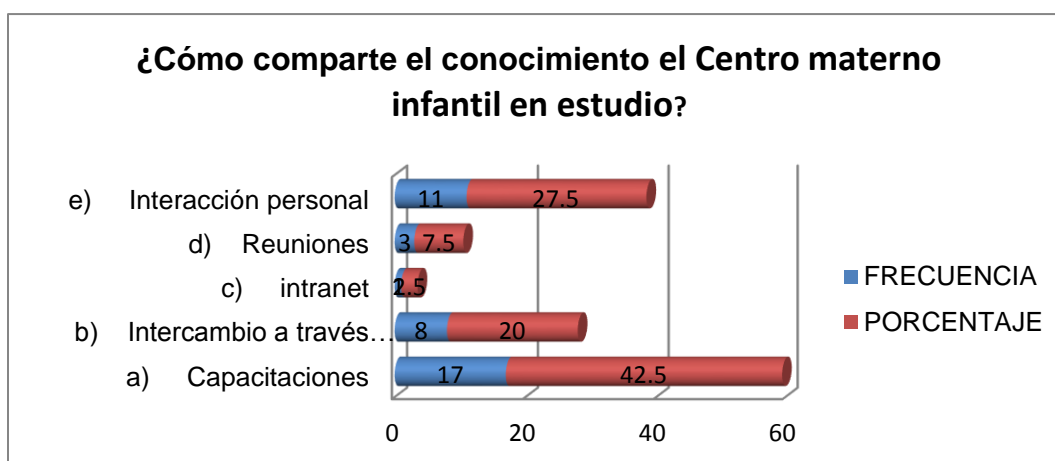
posteriormente tenemos con 0.00% a la experiencia de sus Colaboradores, luego tenemos con 17.50% a la documentación del Centro materno infantil en estudio, el 7.50% en reuniones finalmente tenemos con 10.00% a la experiencia de la empresa

6. ¿Cómo comparte el conocimiento el Centro materno infantil en estudio?

Tabla n°6

¿Cómo comparten el conocimiento en del Centro materno infantil en estudio	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Capacitaciones	17	42.50
b) Intercambio a través de jornada de trabajo	8	20.00
c) intranet	1	2.50
d) Reuniones	3	7.50
e) Interacción personal	11	27.50
total	40	100.00

Grafico n° 6



Interpretación: según la encuesta, el 42.50os encuestados manifiesta que el conocimiento se comporta a través de las capacitaciones, luego con 27.50% con

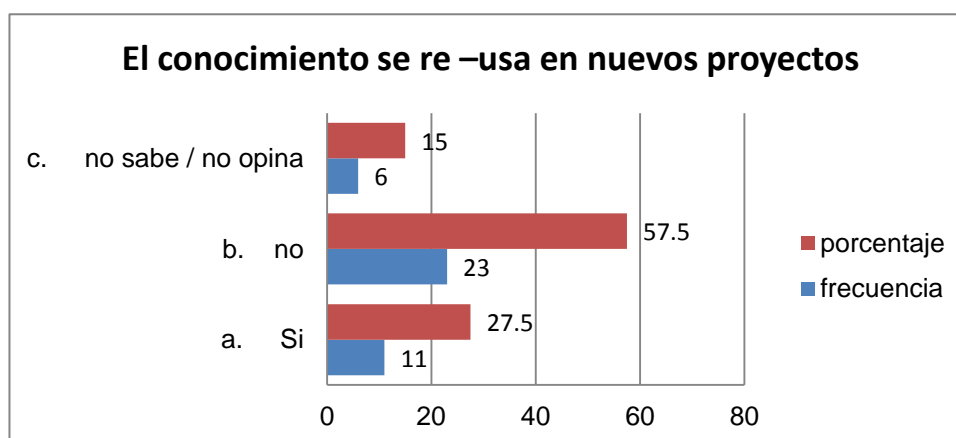
la interacción con, 20.00% a intercambio a través de jornadas en la **Municipal en estudio**

7. ¿El conocimiento se re –usa en nuevos proyectos?

Tabla n°7

¿El conocimiento se re –usa en nuevos proyectos?	frecuencia	porcentaje
a. Si	11	27.50
b. no	23	57.50
c. no sabe / no opina	6	15.00
total	40	100.00

Grafico n° 7



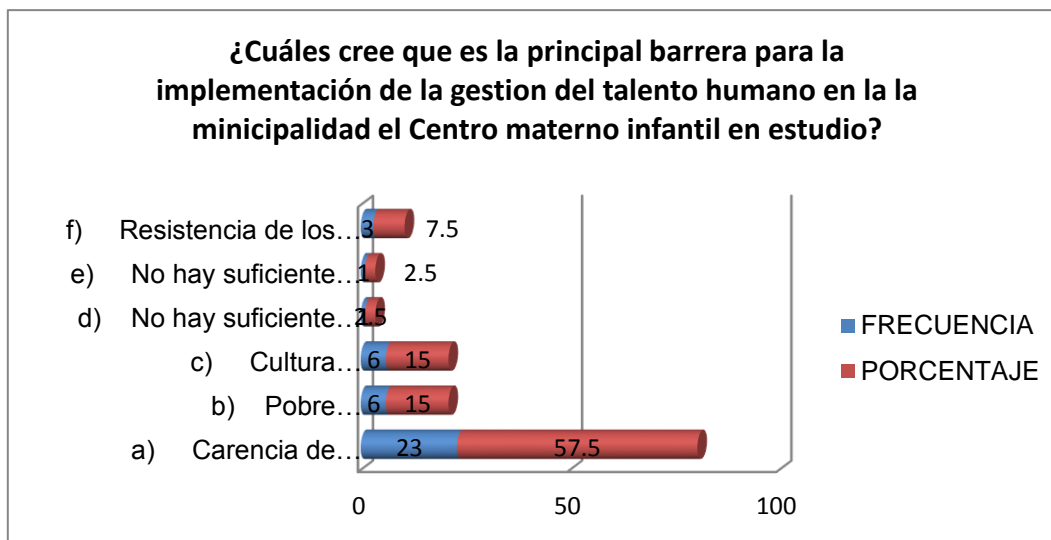
INTERPRETACION: Según la encuesta, el 57.50% de los encuestados manifiesta que es el conocimiento no se re-usa en nuevos proyectos, solamente un 27.50 % manifiesta lo contrario. U el 15.00% no sabe o no opina.

8. ¿Cuál cree que es la principal barrera para la implementación de la gestión del talento humano el Centro materno infantil en estudio?

Tabla n° 8

¿Cuáles cree que es la principal barrera para la implementación de la gestión del talento humano en del municipalidad el Centro materno infantil en estudio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Carencia de estándares en procesos de trabajo	23	57.50
b) Pobre infraestructura de comunicaciones	6	15.00
c) Cultura Organizacional	6	15.00
d) No hay suficiente tiempo	1	2.50
e) No hay suficiente Presupuesto	1	2.50
f) Resistencia de los trabajadores	3	7.50
total	40	100.00

Grafico n° 8



Interpretación: según la encuesta, el 57.50% de los encuestados manifiesta carencia en procesos de trabajo, para implementar la gestión del talento humano en la empresa, el 15.00% manifiesta pobre infraestructura de comunicaciones,

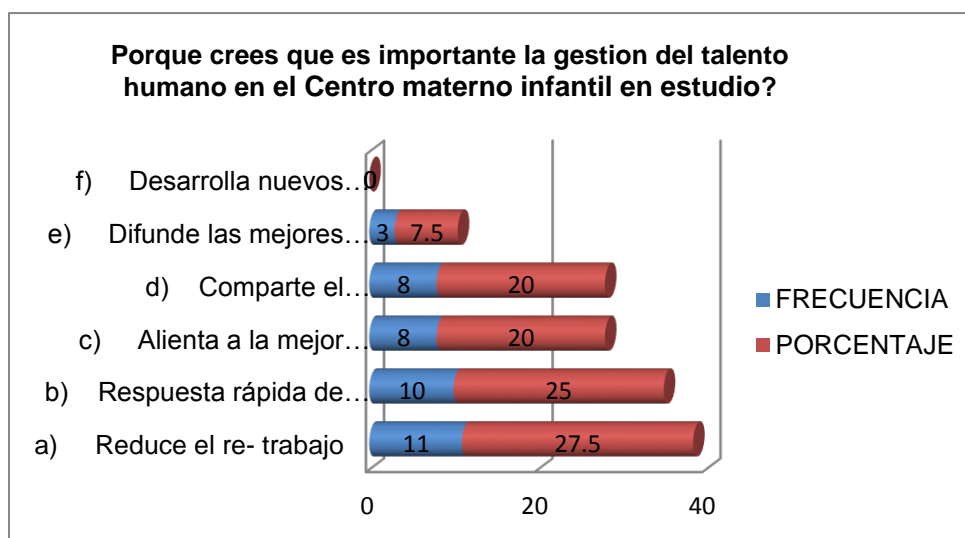
15.50% cultura organizacional, el 7.50% resistencia de los Colaboradores y finalmente, no haya suficiente tiempo, no hay suficiente presupuesto con 2.50%.

9. ¿Porque crees que es importante la gestión del talento humano en el Centro materno infantil en estudio?

Tabla n° 9

¿Porque crees que es importante la gestión del talento humano en el Centro materno infantil en estudio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Reduce el re- trabajo	11	27.50
b) Respuesta rápida de los clientes	10	25.00
c) Alienta a la mejor continua	8	20.00
d) Comparte el conocimiento tácito	8	20.00
e) Difunde las mejores practicas	3	7.50
f) Desarrolla nuevos productos y servicios	0	0.00
total	40	100.00

Grafico n 9



Interpretación: según la encuesta, el 27.50% de los encuestados manifiesta la gestión del talento humano es importante porque reduce el re-trabajo, el 25.00% porque es una respuesta rápida a los clientes, el 20.00% porque alienta a la mejora continua y comparte el conocimiento tácito, finalmente con 7.50% porque difunde las mejores prácticas.

CONCLUSIONES

1. Implementar de manera eficaz la relación de la gestión del talento humano y su incidencia de la mejora de la productividad en el Centro materno infantil en estudio, permitiéndonos lograr un proceso de capacitación con los colaboradores que luego actuaran con oportunidad y responsabilidad en la administración de los recursos humanos y por ende en la atención de los usuarios
2. La eficiente relación de la gestión del talento humano en desempeño profesional técnico-administrativo- exige implementar un sistema, por parte de los directivos y gerentes, logrando que los colaboradores estén influenciados con el objetivo y políticas de personal desarrollados en el Centro materno infantil en estudio en estudio, en bien de los usuarios, pero con responsabilidad y eficacia.
3. La Gestión del talento humano y su eficaz implementación en el desempeño profesional, técnico –administrativo, deben considerarse como un proceso sistemático, basándose en la inteligencia, para lograr la competitividad; solo así se podrá obtener mejores conocimientos, habilidades, expresiones, personalidad, respuestas afectivas, con conocimiento legal e información oficial en bien de los usuarios el Centro materno infantil en estudio.
4. Mediante la aplicación de la gestión del talento humano y su relación el Centro materno infantil en estudio, se lograra observar que las notas obtenidas, por el grupo experimental es de 15.575, frente al 11.20 del grupo de control, lo que significa que hay un número de profesionales con nota aprobatoria de 15.575 (60%) y desaprobados del (15.00%).El talento humano influye en un 60% en la mejora del desempeño la mejora en desempeño profesional técnico-administrativo el CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC: RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.

RECOMENDACIONES

1. Plantear la mejor implementación de la gestión del talento humano, relacionándolo de manera eficaz a la administración de recursos humanos (ARH) y a la vez con la estructura de la organización del centro Materno Infantil en estudio y por ende con el proceso de capacitación continua de los colaboradores, para que actúen con oportunidad y con altos niveles de respuesta, en bien de los usuarios.
2. Desarrollar e implementar un sistema de evaluación y supervisión continúa de la aplicación del talento humano integral, en relación con el desempeño profesional, técnico –administrativo, creando así un propio sistema de administración del conocimiento, en el centro Materno Infantil, objeto del estudio.
3. Actualizar un estudio permanente de los fundamentos teóricos del talento humano, para lograr una eficaz competitividad, habilidades, valores, afectividad y conocimiento legal y económicos, en bien de los colaboradores y usuarios, en el desempeño profesional, técnico –administrativo del centro Materno Infantil en estudio.
4. Actualizar permanentemente los fundamentos Teóricos, sustentatorios, sobre los que se relacionan el Talento Humano y el Desempeño Profesional de los Colaboradores del Centro materno infantil en estudio, Así mismo aplicar otros métodos, con los cuales se logren mejoramiento y eficacia en bien de los usuarios del CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC: RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AYALA-ATRIAL, S. (2009). *Desempeño profesional de los egresados de enfermería. Monterrey: Escuela de Enfermería. México.*
- Bitell, L. (2000). *Administración de Personal*. Editorial Cengage Learning. México.
- BOHLANDER/ SHERMAN/SNELL. (2003) "*Administración de Recursos Humanos*" 3ra Edición; Editorial- Madrid, España.
- Bueno Campos E. (2007). "*Introducción a la Organización de Empresas*". Editorial Pirámide, España.
- CHIAVENATO I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma edición. Editorial Me Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 6ta edición. Editorial Me Graw Hill. Interamericano. México.
- Chiavenato I (2002). *Gestión del talento humano*. Ira. Edición. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). "*Administración de Recursos Humanos*". 8va Edición. México.
- Documento técnico: *Política Nacional de Calidad en Salud*. RM N° 727- 2009/MINSA. Lima -Perú. 2009.
- COOK, M. (2000). *Coaching effective*. Me Grew Hill. Bogotá Mayo, Andrew Y Lank, Elizabeth, "*Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning)*". Una Guía para ganar ventaja competitiva", Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, enero, 2000. Colombia.
- COULTER Mary, Robbins Stephen. (2010). "*Administration*". Pearson Educación. Décima Edición. México. Pág. 207.

- GOMEZ L y otros (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra. Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- GOMEZ P (2007). *Como aplicar los recursos humanos*. 1ra. Edición. Valleta. Ediciones Argentina.
- Gómez Mejía I y Gandí R (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ra edición. Editorial Prentice Hall. España.
- GÓMEZ, Luis. MEJÍA, David. BALKIN, Robert. (2008). "*Gestión de Recursos Humanos*" 5da Edición. Editor Alberto cañizal-España.
- HONEYCUTT, J. (2001). "*Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa*". McGraw Hill. España, p16.
- IBAÑEZ M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 1ra. Edición. Editorial San Marcos. Perú.
- JERICO P. (2006). *Gestión del talento humano*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- KLINGNER, D. (2002). *La administración del personal en el Sector Público*. 4ta edición. Editorial Me Graw Hill Interamericana. México.
- LUSSIER R y Otros (2002). *Liderazgo, Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades*. 1ra. Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- MONTUSCHI, L. (2000). "*La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*", CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- MEGRET, Rosario (2010) *Desempeño del profesional farmacéutico en los servicios asistenciales. Cuba: Universidad del Oriente*. En www.portalesmédicos.com Colombia.

- MINSA,(2006). *"Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud"*. Perú.
- Juran JM (2007).*"Análisis y Planeación de la Calidad"*- Tercera Edición- Me Graw-Hill- México.
- MINSA (2000). *Protocolo para el estudio de conocimientos, actitudes y prácticas de personal de salud en el control de infecciones intrahospitalarias*. Lima: MINSA/OGE/Proyecto VIGÍA (MINSA-USAID).
- OSPINA, B.; SANDOVAL, J.J.; ARISTIZABAL, C. y RAMIREZ, M. (2005). *La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales en enfermería en el cuidado de la salud*. Revista Investigación y Educación en Enfermería.
- Pacheco JC, Castañeda W, Caicedo CH. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*, Mc Graw Hill, Colombia.
- Pizarro Moreno, Real Fernández, Sousa Ginel, (2000). *"El emprendedor como motor de creación del conocimiento"*, Universidad Pablo Olavide, España.
- ROBBIBS S y otros (2009). *Comportamiento organizacional*. 13° edición, Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- RODRIGUEZ G (2005). *Tesis de Doctorado "Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en Guadalajara, México"*.
- Robbins S. y Goutler M. (2000). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall Editorial Hispanoamericana.- México.
- RAMIREZ, H.; VELEZ, S.; VARGAS, V.; SÁNCHEZ, C. y LOPERO, J. (2001). *Evaluación de la cobertura en aseguramiento y accesibilidad los servicios de salud de los afiliados al régimen subsidiado en el municipio de Medellín*. Revista Valdés, V. H. 2000. Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba, Encuentro iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. México.

STEWART, T. (1998). *“La nueva riqueza de las organizaciones: el capital Intelectual”*, p. .9, Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.

SVEIBY, K. (2000). *“Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y Gestionar los activos intangibles para crear valor”*, Serie Gestión 2000, Editorial Maxima/Laurent du Mensnil, Barcelona, España. p50.

TT ARBOLEDA R (2004). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas*. 1ra. Edición. Editorial AENOR. España.

Werther J.William B y Davis K (2000). *Administración de personal y recursos Humanos*. Graw Hill. México.

Trabajos citados

BARQUÍN. (1988).

BRITO. (2002).

CABRERA. (2002).

CHIAVENATO. (2005).

GUTIERREZ. (2003).

HUAMÁN. (2005).

MENDOZA. (2008).

MORALES. (1998).

MUÑOZ. (1999).

O'DONNELL, P. K. (2004).

PADILLA. (2002).

REYES. (2005).

ROBBINS. (2003).

TEMES. (1992).

TERRY. (2004).

YODER. (2006).

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC : RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.”

Formulación de problemas	Objetivos de la investigación	Formulación de hipótesis	Variables	Metodología
<p>PROBLEMA GENERAL. 1.2.1 PROBLEMA GENERAL. ¿Cuál es la relación de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL. Determinar la relación de la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo, en el Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015</p>	<p>3.1.1. (H0) HIPÓTESIS GENERAL Se relaciona, con mayor incidencia la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DEL TALENTO HUMANO:</p> <p>Se refiere a administrar el talento Humano, convirtiéndose cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones; en tal sentido el talento Humano es la persona con algún diferencial competitivo que la valore. También Viene hacer un desafío para toda la organización y no solo para el área de administración de recursos humanos. Vale decir es un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización</p>	<p>TECNICAS DE LA INVESTIGACION INVESTIGACIÓN</p> <p>La investigación es de tipo aplicada explicativa, por el tipo de preguntas que se formula es una investigación tecnológica. Por el tipo de análisis de los datos es una investigación cuantitativa.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.- ¿Cuál es la Relación de la Gestión del Talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, en la capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?</p> <p>d)¿Cuál es la Relación de la Gestión del Talento Humano, con el sistema de evaluación y supervisión en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza – Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?</p> <p>e)¿De qué manera se relaciona la gestión del Talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico – Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal, de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICOS</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo y los procesos de capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano con el sistema de evaluación y supervisión en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p>	<p>3.1.2. (H1)IPÓTESIS ESPECÍFICAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>(H1) se relaciona la gestión del talento Humano en el Desempeño Profesional, Técnico- Administrativo y los procesos de capacitación del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p> <p>(H2) se relaciona la gestión del talento Humano, en el sistema de evaluación y supervisión del Centro Materno Infantil de Piedra Liza – Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p> <p>(H3) se relaciona la gestión del talento Humano, en el Desempeño Profesional, Técnico-Administrativo, entendido como un proceso sistemático, afectivo, económico y legal de los colaboradores del Centro Materno Infantil de Piedra Liza –Distrito del Rímac: Red de Salud de San Juan de Lurigancho periodo-2015.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO PROFESIONAL,TECNICO ADMINISTRATIVO</p> <p>Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.</p>	<p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>El estudio de investigación es del tipo cuasi-experimental, el diseño, de acuerdo a las necesidades específicas de la investigación, se ajusta al diseño de Grupo Control y Grupo experimental con pre test y post test³</p> <p>Cuestionario: Muestreo: Análisis documental:</p>

“GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA- DISTRITO DEL RIMAC : RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO PERIODO-2015.”

CUESTIONARIO

- 1.** ¿Sabe lo que es el conocimiento tácito?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe / No opina

- 2.** El conocimiento tácito es:
 - a. Aquel conocimiento que tiene cada persona y que es difícil de compartir
 - b. El conocimiento de grupo
 - c. El conocimiento que tenemos de las demás personas

- 3.** ¿Usted cree que el conocimiento tácito se puede sistematizar?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe / No opina

- 4.** ¿Usted cree que el conocimiento tácito es difícil de capturar?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe / No opina

- 5.** Cuáles son las principales fuentes del Centro materno infantil en estudio.
 - a. Experiencia en el Centro materno infantil
 - b. Experiencia del personal del Centro materno infantil
 - c. Documentación en el Centro materno infantil
 - d. Reuniones
 - e. Capacitaciones

- 6.** ¿Cómo comparten el conocimiento del Centro materno infantil en estudio?
- a. Capacitaciones
 - b. Intercambio a través de jornadas de del Centro materno infantil
 - c. Intranet
 - d. Reuniones
 - e. Interacción en el del Centro materno infantil en estudio I
- 7.** ¿El conocimiento se re-usa en nuevos proyectos?
- a. Si
 - b. No
 - c. No sabe / No opina
- 8.** ¿Cuáles cree que son las barreras para la implementación de la gestión de conocimiento en del Centro materno infantil en estudio?
- a. Carencia de estándares en procesos del Centro materno infantil en estudio
 - b. Pobre infraestructura de comunicaciones
 - c. Cultura Organizacional
 - d. No hay suficiente tiempo
 - e. No hay suficiente presupuesto
 - f. Resistencia de los Colaboradores
- 9.** ¿Por qué cree que es importante la gestión del conocimiento en el Centro materno infantil en estudio?
- a. Reduce el re-trabajo
 - b. Respuesta rápida a los usuarios
 - c. Alienta a la mejora continua
 - d. Comparte el conocimiento tácito
 - e. Difunde las mejores prácticas
 - f. Desarrolla nuevos productos y servicios

TEST DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL LOS COLABORADORES DEL CENTRO MATERNO INFANTIL DE PIEDRA LIZA-DISTRITO DEL RIMAC: RED DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.

UNIDAD/DPTO. ----- - ----- ----- -ÁREA/SERV. -----
EVALUADO ----- - ----- - -----
PUESTO----- - FECHA DE INGRESO -----
EVALUADOR----- - -----
FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

INSTRUCCIONES

En qué grado cree usted que el Colaboradores tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

Muy bajo: 1 Bajo: 2 Moderado: 3 Alto: 4 Muy Alto: 5

Antes de iniciar la evaluación de los Colaboradores a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con los Colaboradores responsable de la Unidad de Personal.

Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

- 1- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

2- Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Inferior.- Desempeño profesional no aceptable.

Inferior al promedio.- Desempeño profesional regular.

Promedio.- Desempeño profesional bueno.

Superior al promedio.- Desempeño profesional muy bueno.

-Superior.- Desempeño profesional! excelente.

3- En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

4- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

5- No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

6- La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de decesionado el formato.