



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**Título de la Tesis**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL  
CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DEL DISTRITO DE TAMBOPATA  
DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS – 2018.**

**PRESENTADO POR:**

**Br. Cachique Cari, Gunther Gleyser**

**TÍTULO A OPTAR:**

**Licenciado en Administración**

**ASESOR:**

**Mgt. Velásquez Bernal, Alex Camilo**

**Madre de Dios- Perú**

**2018**



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
de la Universidad Andina del Cusco.

### SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, a su disposición el presente informe de Tesis que lleva por título **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DISTRITO DE TAMBOPATA DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS”**, con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciado en administración.

Br. Cachique Cari, Gunther Gleyser



## Agradecimiento

A la Universidad Andina del Cusco

Filial Puerto Maldonado “Mi alma Mater”

Por darme la oportunidad de alcanzar uno de mis objetivos, el de ser profesional de la Administración y haberme cobijado en sus aulas durante mi vida de estudiante

Br. Cachique Cari, Gunther Gleyser



### Dedicatoria

La presente tesis de investigación se la dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

A mi hermano Boniex Ulises Cachique Cari por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mí objetivo.

A mi padre Andres Ulises Cachique Chapiama por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi madre Isabel Cari Achahuanco por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, por ser una mujer esforzada y siempre dedicada a sus hijos.



**Página del jurado**

---

PRESIDENTE

---

SECRETARIO

---

ASESOR



**INDICE**

**CAPÍTULO I ..... 13**

1.1 Planteamiento del problema ..... 13

1.2 Formulación del problema ..... 15

1.2.1 Problema general..... 15

1.3 Objetivos de la investigación ..... 16

1.3.1 Objetivo general ..... 16

1.3.2 Objetivos específicos..... 16

1.4 Justificación e importancia de la investigación ..... 16

1.4.1. Relevancia social:..... 17

1.4.2. Implicancias prácticas: ..... 17

1.4.3. Valor teórico: ..... 17

1.4.4. Utilidad metodológica: ..... 18

1.4.5. Viabilidad o factibilidad:..... 18

1.5. Delimitación de la investigación ..... 18

1.5.1. Delimitación temporal:..... 18

1.5.2. Delimitación espacial: ..... 18

1.5.3. Delimitación conceptual:..... 18

**CAPÍTULO II..... 19**

marco teórico ..... 20

2.1 antecedentes de la investigación ..... 20

2.1.1. Antecedentes internacionales ..... 20

2.1.2. Antecedentes nacionales ..... 23

2.1.3. Antecedentes locales ..... 26

2.2. Bases legales ..... 28

2.3. Bases teóricas ..... 32

2.3.1. Concepto de gestión ..... 32

2.3.2. Definición de gestión ..... 33

2.3.3. Tipos de gestión ..... 35

2.3.4. Gestión del talento humano ..... 36



2.3.4.1. Concepto de diferentes autores..... 36

2.3.4.2. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano..... 40

2.3.5. La moderna gestión del talento humano..... 44

2.3.6. Importancia de la gestión del talento humano..... 46

2.3.7. Dimensiones de la gestión del talento humano: ..... 46

2.3.7.1. Dimensión interna ..... 47

2.3.7.2. Dimensión externa..... 49

2.4. Marco conceptual ..... 52

2.4.1. Gestión del talento humano:..... 52

2.4.2. Dimensión interna: ..... 52

2.4.3. Dimensión externa: ..... 52

2.4.4. Conocimientos: ..... 53

2.4.5. Habilidades:..... 53

2.4.6. Motivaciones: ..... 53

2.4.7. Actitudes: ..... 53

2.4.8. Clima laboral:..... 53

2.4.9. Perspectiva de desarrollo profesional:..... 53

2.4.10. Condiciones de trabajo:..... 54

2.4.11. Reconocimiento:..... 54

2.5. Variable de estudio..... 54

2.5.1. Identificación de la variable ..... 54

2.5.2. Conceptualización de la variable..... 54

2.5.3. Operacionalización de variable ..... 55

**CAPÍTULO III: ..... 56**

**METODO DE INVESTIGACIÓN ..... 56**

3.1. Tipo de investigación ..... 56

3.2. Enfoque de investigación ..... 56

3.3. Diseño de la investigación..... 57

3.4. Alcance de la investigación..... 57

3.5. Población y muestra de la investigación ..... 57

3.5.1. Población..... 57

3.5.2. Muestra..... 58

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos ..... 58

3.6.1. Técnica ..... 58

3.6.2. Instrumento ..... 58



3.7. Procesamiento de datos .....	59
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>60</b>
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	60
4.1.1. Presentación del instrumento.....	60
4.1.2. Fiabilidad del instrumento .....	61
4.2. Resultados por dimensiones .....	62
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>





### Índice de tablas

Tabla 1 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	60
Tabla 2 <i>Descripción de la baremación y escala de interpretación</i> .....	61
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	61
Tabla 4 <i>Indicadores de dimensión interna</i> .....	62
Tabla 5 <i>Indicadores de dimensión interna</i> .....	63
Tabla 6 <i>Conocimientos</i> .....	63
Tabla 7 <i>Habilidades</i> .....	64
Tabla 8 <i>Motivaciones</i> .....	65
Tabla 9 <i>Actitudes</i> .....	66
Tabla 10 <i>Clima laboral</i> .....	68
Tabla 11 <i>Perspectiva de desarrollo humano</i> .....	69
Tabla 12 <i>Condiciones de trabajo</i> .....	70
Tabla 13 <i>Reconocimiento y estimulación</i> .....	71



### Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Conocimientos.....	63
<i>Figura 2</i> Habilidades.....	64
<i>Figura 3</i> Motivaciones.....	65
<i>Figura 4</i> Componente afectivo.....	67
<i>Figura 5</i> Clima laboral.....	68
<i>Figura 6</i> Perspectiva de desarrollo humano.....	69
<i>Figura 7</i> Condiciones de trabajo.....	70
<i>Figura 8</i> Reconocimiento y estimulación.....	71



## Resumen

La tesis de investigación “Gestión del talento humano en los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio distrito de Tambopata departamento de Madre de Dios”. Esta constituido de 06 apartados, las cuales son: Introducción, Método, Resultados, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía. El objetivo es describir cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud ya mencionado con anterioridad. La Muestra está constituida por 35 trabajadores. El tipo de investigación es básico y el diseño de estudio de la investigación es no experimental, puesto que no existe la intención de modificar la realidad En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. Buscan caracterizar y especificar ciertas propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y para la realización de este estudio se utilizó las siguientes técnicas fichaje, observación y encuesta, así mismo se utilizaron los siguientes instrumentos como son: fichas bibliográficas y cuestionario. El cuestionario aplicado a los trabajadores consta de una parte: Gestión del Talento humano de 24 ítems que se dio a los trabajadores en el acto conteniendo la escala de Likert que consistente en cinco opciones de respuesta: 1) Nunca; 2) A veces; 3) Siempre. Y cuyas dimensiones son: interna y externa.

### Palabras claves:

Gestión del talento humano, conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, clima laboral, desarrollo profesional, reconocimiento.



### **Abstract**

The thesis "Management of human talent in the workers of the Nuevo Milenio Health Center district of Tambopata department of Madre de Dios". It consists of 06 sections, which are: Introduction, Method, Results, Conclusions, Recommendations and Bibliography. The objective is to describe how the management of human talent of the workers of the Nuevo Milenio Health Center in the province of Tambopata department of Madre de Dios 2018. The sample consists of 35 workers. The type of research is basic and the study design of the research is non-experimental, since there is no intention to modify the reality in them the researcher observes the phenomena as they occur naturally, without intervening in their development. They seek to characterize and specify certain properties of people, groups, communities or any other phenomenon that is subject to analysis and for the realization of this study the following techniques were used: sign, observation and survey, likewise the following instruments were used: bibliographic and questionnaire. The questionnaire applied to the workers consists of a part: Human Talent Management of 24 items that was given to workers in the act containing the Likert scale consisting of five response options: 1) Never; 2) Sometimes; 3) Always. And whose dimensions are: internal and external.

### **Keywords:**

Management of human talent, knowledge, skills, motivations, attitudes, work environment, professional development, recognition.



## CAPÍTULO I

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas las organizaciones han ido realizando intentos por superar problemas de calidad en los diferentes escenarios que estas realizan sus actividades ya sean de servicios, comerciales de transformación u otras, en vista de que las sociedades modernas son cada vez más exigentes y demanda que las empresas satisfagan sus necesidades no solo en forma objetiva sino también en forma subjetiva. Si bien, en la actualidad también las empresas privadas como clínicas, consultorios etc. También se han posicionado en la sociedad tal vez brindando mejor servicio que las instituciones públicas como son hospitales, centros de salud, postas sanitarias etc. Estas tampoco son ajenas a una buena gestión del talento humano, pero sin embargo caen en la misma problemática que exige la sociedad “el buen trato que se les ofrezca” cuando asisten a esas organizaciones y la calidad de servicio que se les brinde dentro de las mismas.

Las buenas intenciones son las que salen sobrando, ya que la realidad nos despierta bruscamente, una ironía que nos depara el momento actual, sobre todo a aquellos que están comprometidos con la tarea no tan fácil de brindar salud y prestar servicio. Pero; como alcanzar a los objetivos y trazar un horizonte, que hace falta en la prestación de salud de esta institución sí el empleo, los puestos y las retribuciones, las relaciones laborales, planeación y desarrollo, los servicios sociales, a la luz de la observación están totalmente mal llevadas o mal gestionadas repercutiendo en contra de la institución y de la sociedad pero sin embargo creemos que bien encaminadas nos dará frutos de éxito pero que lamentablemente no se valoran en el centro de salud Nuevo Milenio y por lo tanto se constituye en una problemática que deberá ser solucionada a la brevedad posible. Todo



esto lamentablemente no se ve dentro de la institución de salud de Nuevo Milenio convirtiéndose de esta manera el objeto de investigación.

En la actualidad las exigencias y las necesidades de la sociedad son mayores que antes que siguen aumentando y nos queda una tarea por resolver; la revalorización del conocimiento y del saber cómo instrumento del progreso del personal, que genera un aumento de las expectativas con respecto a la función que deben cumplirlas instituciones de salud en bienestar físico, y psicológico dando calidad de vida a las personas, en especial aquellas que cuentan con un seguro social o quizás las de menos recursos económicos, los cuales asumen el papel que les toca desarrollar que es de pacientes donde son atendidos por personas que no son idóneas en muchos factores para estos quehaceres.

Pero ¿Cómo asumir ese reto que nos impone el momento actual? De que en las Instituciones de salud se puede tener un ambiente viva, agradable, en donde se puede permitan crear condiciones adecuadas favorables de convivencia armoniosa que motiven la interacción dinámica entre sus personales, pacientes y público en general, lo cual busca una oportunidad para apostar por un sistema de salud ágil oportuno, capaz de resolver los problemas de emergencia inmediatamente y que estas soluciones sean con criterio, ya que se debe manejar conocimientos, habilidades de las personas que laboran, actitudes positivas y motivadas por su trabajo y sus jefes, donde se puedan presentar espacios de convivencia gracias a un clima laboral positivo, y los servidores tengan claro las perspectiva de desarrollo profesional y técnico, con buenas condiciones de trabajo, que la sociedad reconozca y estimule estos factores.

Las dimensiones internas y externas, se constituyen entonces en el motor que empuja el desarrollo de las instituciones de salud, en tanto provee de la materia prima, que apunta a consolidar los grandes retos que cada organización asume, y que, en el trabajo



mancomunado, colaborativo encuentran su mayor aliado. En efecto, la gestión del talento humano se constituye en una herramienta positiva, afable, dinámica, que provee seguridad emocional a todos aquellos trabajadores que interactúan entre sí y con los pacientes que acuden a sus instalaciones del centro de salud estudiado.

Entendido de esta manera que la gestión del talento humano constituye un factor administrativo, para un adecuado funcionamiento de las instituciones de salud. Así como para crear condiciones que ayuden a alcanzar las metas y objetivos trazados por la Institución, incidiendo de esta manera en la mejora del servicio ofertado.

De esta manera, en el estudio se pretende describir la gestión del talento humano en los trabajadores del centro de salud Nuevo Milenio del distrito de Tambopata del departamento de Madre de Dios. Siendo de trascendencia en el área salud, en tanto la gestión del talento humano, viabiliza y condiciona el desarrollo del centro de salud ya mencionado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

**PG:** ¿Cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

**PE1:** ¿Cómo es la gestión de la dimensión interna del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018?



**PE2:** ¿Cómo es la gestión de la dimensión externa del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

**OG:** Describir cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**OE1:** Describir cómo es la gestión de la dimensión interna del talento humano del personal del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018

**OE2:** Describir cómo es la gestión de la dimensión externa del talento humano de los personal del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018

### **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación, se basa en la revaloración de la gestión del talento humano como actor principal de las actividades de salud, en tanto esta constituye el insumo fundamental a partir de la cual se puede en conjunto construir una alternativa de cambio, que permita favorecer espacios de reflexión que conlleven a encontrar soluciones a la diversidad de problemas que enfrentan las instituciones de salud, que brindan servicios a la sociedad.





Pero solo dándole valor podremos generar este espacio en un ambiente, de armonía, solidaridad, amor y de compromiso, que permita trabajar en conjunto, a partir de rescatar las capacidades individuales de cada uno de los trabajadores del centro de salud y de los usuarios que convergen al centro de salud Nuevo Milenio.

En este sentido la importancia y la justificación de realizar esta investigación del presente estudio radica en lo siguiente:

#### **1.4. RELEVANCIA SOCIAL:**

##### **1.4.1. IMPLICANCIAS PRÁCTICAS:**

Este trabajo de investigación es relevante en lo práctico porque se aplicó en una situación real y puede ser utilizado como referencia los resultados de la investigación que proporcionan información sobre el papel que cumple en la gestión del talento humano en los procesos de cambio, en el Centro de Salud Nuevo Milenio del Distrito de Tambopata, departamento de Madre de Dios.

##### **1.4.2. VALOR TEÓRICO:**

El presente trabajo de investigación es relevante en lo teórico porque se abordó bajo el enfoque cuantitativo y sustento teórico de Miquel Porret Gelabert en su libro Gestión de personas; manual para la gestión del capital y el talento humano en las organizaciones 2017 y reforzado por diferentes autores.

Este trabajo de investigación presentará una propuesta técnica de una “**Gestión del talento humano**”, lo que ayudará a dar solución a problemas corrientes y rutinarios, y sobre todo a evitar que se produzcan o reproduzcan, de otro lado este trabajo servirá de consulta para gerentes e investigadores para que referencien otros trabajos de investigación.



#### **1.4.3. UTILIDAD METODOLÓGICA:**

Este trabajo posee relevancia metodológica por uso del método científico de inducción y deducción; así como, el procedimiento y técnica de entrevista y cuestionario perceptivamente, e instrumento confiable que resulta eficaz al ser empleado.

Este trabajo de investigación nos dará una visión de como estudiar adecuadamente los procesos y las operaciones que se llevan a cabo a cargo del personal, a quienes se les va a encuestar, a efectos de tomar la data para que sea analizada, estudiada y evaluada apropiadamente

#### **1.4.4. VIABILIDAD O FACTIBILIDAD:**

El trabajo de investigación fue posible porque se tuvo acceso a la información, el apoyo de parte del personal administrativo del Centro de Salud Nuevo Milenio del distrito de Tambopata, departamento de Madre de Dios, también se tuvo disposición de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de la Investigación.

### **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

El desarrollo del presente trabajo de investigación comprende desde el mes de agosto hasta diciembre de 2018.

#### **1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL:**

El ámbito de estudio y objeto y sujeto del caso de investigación, es en el Centro de Salud Nuevo Mileniodel Distrito de Tambopata, comprensión del Departamento de Madre de Dios.

#### **1.5.3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL:**



El trabajo de investigativo está circunscrita en el soporte científico mediante el marco teórico donde se abordará exclusivamente los conceptos de la variable y sus dimensiones que se realizan.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de revisar la bibliografía, Internet como de las bibliotecas especializadas, podemos describir los trabajos de investigaciones realizadas de las más relevantes:

##### 2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

Según León (2003), en investigativo titulado “*Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*” de la ciudad Retalhuleu (Guatemala) para optar Título profesional: Psicólogo Industrial / organizacional.

Determina que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es aceptable, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítems, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específico que se encargue de la gestión antes mencionada.

Se determina que las PYMES del área urbana los siguientes:

Retalhuleu, en sus distintas líneas de funcionamiento, tienen establecidas normas y procedimientos en un 46% y otro 54% no lo hacen. Es de resaltar que, en un alto porcentaje, se utilizan procesos no técnicos en la dotación de personal.

Se determina que las PYMES del área urbana de Retalhuleu que el 52% de las PYMES tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Sin embargo, existe un 48% de las empresas que no realiza este tipo de gestión.

Se determina que el 64% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en



el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería. Es importante señalar que, para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, se emplean seguros de vida y viajes en un 4% respectivamente, Becas y seguros médicos en un 7% respectivamente, un 11% en vales de compra; comidas y otros no especificados el 15% y el 37% proporciona regalías y bonos, respectivamente.

Se determina que el 50% de las PYMES tienen establecidos procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo. Se denota que el otro 50% de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal.

Se determina que el 50% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales. En cuanto a las prestaciones laborales legales el 24% de las PYMES proporciona indemnización a sus colaboradores, el 23% otorga aguinaldo, el 22% vacaciones el 18% finiquito laboral, y el 13% otorga Bono 14.

Según **Travez (2015)**, en el trabajo investigativo titulado “*Gestión del talento humano y su incidencias en el rendimiento laboral en el nivel operacional de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi*” ,Ambato-(Ecuador) para optar el título de licenciado en ciencias de la educación. Las conclusiones fueron lo siguiente:



Que la empresa Multisa no cuenta con un manejo adecuado de la gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, retención y evaluación de desempeño personal.

El déficit de incentivos y reconocimientos de parte de la empresa, radica en la inexistencia de aplicación de políticas de motivación, por falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ámbito laboral.

La falta de seguimiento al personal que labora, provoca un bajo rendimiento laboral causando una mala atención al cliente por parte de los colaboradores generando pérdidas económicas.

En el momento de contratación al personal no se toma en cuenta la experiencia laboral cubrir los puestos existen al momento de seleccionar al personal lo cual es un grane error.

Según **Martinez y Recio (2013)**, en su tesis Titulada “*Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas*”, (Mexico), para optar el grado académico de Magister en Administración, las conclusiones fueron lo siguiente:

Como se planteó al inicio, donde el objetivo primordial de esta tesis es “encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de gestión y control del talento humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la administración pública federal.

Entonces podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del manual organizacional, misión, visión, objetivos, valores, y otros documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de cualquier sistema de gestión del talento humano por



competencias: el Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos.

Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos; Adicionalmente permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta investigación, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto.

Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Finalmente, es importante recordar, que en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Según Ascencios (2016), en su tesis Títulada “*Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*”, Lima – Perú, para optar el



Grado académico de Maestro en gestión pública (Ciencias empresariales) al cual llegaron a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.642 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho = 0.642, p < 0.05$ ).

Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, admisión de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación los siguientes:

De 0.600 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la admisión de personal y el desempeño laboral ( $Rho = 0.600, p < 0.05$ )

De 0.603 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre las capacidades y el desempeño laboral ( $Rho = 0.603, p < 0.05$ ).

De 0.591 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la compensación de personal y el desempeño laboral ( $Rho = 0.591, p < 0.05$ ).

Según Osorio, Solano & Yamaly (2017), en su tesis Títulada “*Gestión del talento humano y la calidad de servicio de planeamiento y presupuesto y acondicionamiento territorial- gobierno regional de Huancavelica – 2016*”, Huancayo - Perú para optar el título profesional de Licenciatura en Administración, cuyas conclusiones fueron:





Se concluye que la gestión del talento humano con la calidad de servicio del personal de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional -Huancavelica - 2016: existe una relación significativa de acuerdo al resultado de coeficiente  $r=0,549$  se puede interpretar como positiva media, lo quiere decir es afirmativa.

Es prescindible tener una gestión de talento humano en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, toda vez que esta Gerencia es la columna vertebral en un Gobierno Regional para el crecimiento del Departamento de Huancavelica prestar una calidad de servicio, se convierte como una necesidad de una población. Si con la necesidad de una población se cumple se podrá ver como una buena calidad de servicio.

Se concluye que existe una relación entre gestión de talento humano y la confiabilidad del personal de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del gobierno regional de Huancavelica-2016. De acuerdo a Hernández et al (2014) el coeficiente  $r=0,455$  se puede interpretar como positiva media por lo tanto es aceptable nuestra hipótesis.

Con el resultado se puede definir que es importante tener gestión de talento humano y la confiabilidad, ya que para dar respuesta a un problema la solución es de manera fiable cuidadosa y seguro sin errores.

Se concluye que existe una relación entre gestión de talento humano y la seguridad del personal de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huancavelica-2016. De acuerdo a Hernández et al (2014) el coeficiente  $r=0,392$  se puede interpretar como positiva muy débil por lo tanto es aceptable nuestra hipótesis.



Según **Allcahuaman (2015)**, en su tesis Títulada “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial Andahuaylas, 2015*”, Andahuaylas, para optar el Título profesional de Licenciado en administración, cuyas conclusiones fueron:

La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si

La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó los siguientes valores:

De 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

De 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.

De 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

De 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

### **2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES**

Según **Muñiz (2017)**, en su tesis Títulada “*La gestión del talento humano en la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado - Madre de Dios, 2017*”, Perú, para optar el Título profesional de Licenciado en Administración cuyas conclusiones fueron:



Se ha determinado categóricamente que la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado – Madre de Dios, desarrolla una inadecuada gestión del talento humano, como se observa en la media muestral que alcanza 81.57 puntos, indicando que existen serios problemas referidos a que la empresa no está desarrollando gestiones relacionados a fortalecer los conocimientos, habilidad, juicio crítico y actitudes de los trabajadores, según el 92.9% de los encuestados.

En cuanto al desarrollo de los conocimientos, se evidencia la existencia de problemas, ya que mayoritariamente manifiestan que es muy inadecuado, observándose en la media muestral que alcanza una puntuación 20.64, es decir la empresa no está desarrollando actividades relacionadas a la capacitación y actualización del personal que les permita ampliar, aplicar y compartir sus conocimientos.

Por otro lado, el desarrollo de las habilidades es considerada como inadecuada para la mayoría de los encuestados, como se refleja en la media muestral que tiene una puntuación de 22.29, indicando que los trabajadores no están capacitados y tampoco facultados para tomar decisiones frente a situaciones problemáticas, así mismo la empresa no promueve el trabajo en equipo que permita compartir información y establecer relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación efectiva entre los colaboradores y el gerente.

Según su propia percepción de los trabajadores, indican que su criterio profesional para tomar decisiones; considerando su juicio crítico es inadecuado, toda vez que la media muestral alcanza un 20.11 puntos, evidenciando que existen problemas referidos al acceso y claridad de información que alcanza la empresa para la toma de decisiones, y no se da oportunidad a que el trabajador aplique criterios y experiencias personales para dar solución a los problemas; enfocándose solo en cumplir sus funciones.



Finalmente se llegó concluir que la actitud de los trabajadores, según los individuos encuestados es inadecuada, como se observa en la media muestral que llega 18.54 puntos; es decir, las empresas no se encaminan a acciones a fin de que los trabajadores desarrollen una actitud emprendedora, creativa que les permita aportar con ideas y alternativas para el desarrollo organizacional.

## **2.2. BASES LEGALES**

El centro de salud Nuevo milenio inicia sus actividades bajo el amparo de la LEY N° 26842 – LEY GENERAL DE SALUD cuyo contenido es como sigue:

### **TITULO PRELIMINAR**

**TITULO PRIMERO:** Derechos, deberes y responsabilidades concernientes a la salud individual.

**TITULO SEGUNDO:** De los deberes, restricciones y responsabilidades en consideración a la salud de terceros.

Capítulo I: Del ejercicio de las profesiones médicas y afines y de las actividades técnicas y auxiliares en el campo de la salud.

Capítulo II: De los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo.

Capítulo III: De los productos farmacéuticos y galénicos, y de los recursos terapéuticos naturales.

Capítulo IV: Del control nacional e internacional de las enfermedades transmisibles.



Capítulo V: De los alimentos y bebidas, productos cosméticos y similares, insumos, instrumental y equipo de uso médico- quirúrgico u odontológico, productos sanitarios y productos de higiene personal y doméstica.

Capítulo VI: De las sustancias y productos peligrosos para la salud.

Capítulo VII: De la higiene y seguridad en los ambientes de trabajo.

Capítulo VIII: De la protección del ambiente para la salud.

**TITULO TERCERO:** Del fin de la vida.

**TITULO CUARTO:** De la información en salud y su difusión.

**TITULO QUINTO:** De la Autoridad de Salud.

**TITULO SEXTO:** De las medidas de seguridad, infracciones y sanciones.

Capítulo I: De las medidas de seguridad.

Capítulo II: De las infracciones y sanciones.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS Y FINALES

**TITULO PRELIMINAR**

I. La salud es condición indispensable para el desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo.

II. La protección de salud es de interés público. Por tanto, es responsabilidad del Estado regularla, controla, supervisar y promoverla en bien de la sociedad.



III. Toda la persona tiene derecho a la protección individual y colectivo de su salud en los términos y condiciones que establece la ley. El derecho a la protección de la salud es irrenunciable.

El concebido es sujeto de derecho en el campo de la salud.

IV. La salud pública es responsabilidad primordial del Estado. La responsabilidad en materia de salud individual es compartida por el individuo, la sociedad y el Estado.

V. Es responsabilidad del Estado es de vigilar, cautelar y atender los problemas de desnutrición y de salud mental de la población, los de salud ambiental; así como, los problemas de salud del discapacitado, del niño, del adolescente, de la madre y del anciano en situación de abandono social.

VI. Es de interés público la provisión de servicios de salud, cualquiera sea la persona o institución que los provea. Es responsabilidad del Estado promover las condiciones que garanticen una adecuada cobertura de prestaciones de salud a la población, en términos socialmente aceptables de seguridad, oportunidad y calidad.

Es irrenunciable la responsabilidad del Estado en la provisión de servicios de salud pública. El Estado interviene en la provisión de servicios de atención médica con arreglo a principios de equidad.

VII. El Estado promueve el aseguramiento universal y progresivo de la población para la protección de las contingencias que pueden afectar su salud y garantiza la libre elección de sistemas previsionales, sin perjuicio de un sistema obligatoriamente impuesto por el Estado para que nadie quede desprotegido.

VIII. El financiamiento del Estado se orienta preferentemente a las acciones de salud pública y a subsidiar total o parcialmente la atención médica a las poblaciones de menores



recursos, que no gocen de la cobertura de otro régimen de prestaciones de salud, público o privado.

IX. La norma de salud es de orden público y regula materia sanitaria; así como, la protección del ambiente para la salud y la asistencia médica para la recuperación y rehabilitación de la salud de las personas.

Nadie puede pactar en contra de ella.

X. Toda persona dentro del territorio nacional está sujeta al cumplimiento de la norma de salud. Ningún extranjero puede invocar su ley territorial en materia de salud.

XI. En caso de defecto o deficiencia de la norma de salud, se aplican los principios generales del derecho.

XII. El ejercicio del derecho a la propiedad, a la inviolabilidad del domicilio, al libre tránsito, a la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; así como, el ejercicio del derecho de reunión están sujetos a las limitaciones que establece la ley en resguardo de la salud pública.

Las razones de conciencia o de creencia no pueden ser invocadas para eximirse de las disposiciones de la Autoridad de Salud cuando de tal excepción se deriven riesgos para la salud de terceros.

XIII. El uso o usufructo de los bienes en condiciones higiénicas y sanitarias inaparentes para el final que están destinadas, constituye un abuso del derecho, cualquiera que sea el régimen a que están sujetas.

XIV. La información en salud es de interés público. Toda persona está obligada a proporcionar a la Autoridad de Salud la información que le sea exigible de acuerdo a ley. La que el Estado tiene en su poder es de dominio público, con las excepciones que establece la ley.



XV. El Estado promueve la investigación científica y tecnológica en el campo de la salud; así como, la formación, capacitación y entrenamiento de recursos humanos para el cuidado de la salud.

XVI. El Estado promueve la educación en salud en todos los niveles y modalidades.

XVII. La promoción de la medicina tradicional es de interés y atención preferente del Estado.

XVIII. El Estado promueve la participación de la comunidad en la gestión de los servicios públicos de salud.

## 2.3. BASES TEÓRICAS

### 2.3.1. CONCEPTO DE GESTIÓN

(Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012)

Etimológicamente las palabras gestión procede de vocablo latín.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que:

**Gestionar**, es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

**Administrar**, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento





a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas:

El primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

El tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

### **2.3.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN**

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una institución, una empresa, de un negocio.

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, por ejemplo: empresas, organismos públicos, organismos no



gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

Otra área donde la correcta administración de recursos es crucial es el sector público. El estado recauda dinero mediante los impuestos cobrados a los contribuyentes y esta recolección de recursos debe ser correspondida con bienes y servicios a la sociedad que el mercado por cualquier motivo no puede satisfacer. Así por ejemplo debe brindar educación y salud a quienes por cualquier motivo se ven privados de ella debido a sus recursos económicos escasos. Toda esta recolección de recursos, por otra parte, debe hacerse procurando ser lo menos lesiva posible para el conjunto de la población productiva.

Finalmente, otra área donde la gestión suele ser imprescindible son las organizaciones no gubernamentales. Estas se caracterizan por brindar asistencia con servicios a determinados grupos sociales, generalmente con dificultades económicas; son en definitiva un complemento al rol del estado. Estas obtienen recursos de donaciones que realiza el sector privado o de asignaciones del sector público. Nuevamente, los ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae aparejado dar a conocer el rol de la organización fin de seguir pudiendo obtener donaciones que hagan posible su funcionamiento.



Dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones en la educación superior que intentan dar respuesta a estas necesidades. Así, la oferta educativa ofrece carreras de administración orientadas a los distintos tipos de organizaciones que pueden señalarse. Es sin duda una muestra cabal de la relevancia que el mercado atribuye al rol de gestionar adecuadamente un agente económico. (Vía Definicion.mx: <https://definicion.mx/gestion/2014>.)

### 2.3.3. TIPOS DE GESTIÓN

- a) **La gestión social:** consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- b) **La gestión de proyectos:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- c) **La gestión del conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.
- d) **La gestión ambiental:** Abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.
- e) **La gestión del talento Humano:** Watkins, David (1998) La gestión del talento humano busca básicamente 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. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

## **2.3.4. GESTION DEL TALENTO HUMANO**

### **2.3.4.1. Conceptos de diferentes autores**

**CHIAVENATO, Idalberto (2002)** Afirma que la gestión del talento es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

**SCHULER (1992)** Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas al momento de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas y a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada al proceso de gestión de los recursos humanos que afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largos plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

**MILKOVICH, GEORGE Y BOUDREW, JOHN W (1994)** Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.



**YODER, DALE (1980)** Define a la gestión del talento humano “así es la designación de un extenso campo de relaciones entre hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna” esta definición se concentra en las relaciones que surge del contexto laboral.

**BYARS Y RUE (1983)** Define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

**ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004)** Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

**DESSLER, GARY (2006)** Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

**MONDY, R WAYNE (2005)** Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa

Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.



**LLEDO, PABLO (2011)** Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

**CHIAVENATO (2011)** Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonald's aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.



Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberal. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones



entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

#### **2.3.4.2. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.**

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se está preparado o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de RRHH debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

**Sherman, Bohlander & Snell, (1999)**, señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH:





**Hacia la globalización:** Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.

Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo.

Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

1. Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
2. Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.
3. Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.
4. Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

**Incorporación de nuevas tecnologías:** Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como Internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente



aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando.

Pero, además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:

- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.
- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en power point.
- Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

**Administración del cambio:** La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio.

Proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios Proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no



impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia, sino que marcaría un liderazgo en el sector.

**Desarrollo del capital humano:** Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.

Tomemos el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas, vegetales, artículos de limpieza, etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿Quién atiende mejor al cliente? ¿Quién marca mejor los productos? ¿Quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿Quién conserva mejor los productos? ¿Quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través de un recurso humano capacitado y desarrollado. Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente.



Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

### 2.3.5. LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHIAVENATO, Idalberto (2011)** En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan 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.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración



de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital



Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

#### **2.3.6. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

#### **2.3.7. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

Rodríguez (2009), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “es obtener la máxima creación de valor para la organización”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. Para comprender el enfoque de la gestión del



talento humano, Rodríguez la analiza desde la óptica de dos (2) dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

### 2.3.7.1. Dimensión Interna

Según Rodríguez (2009), en la dimensión interna de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización.

**1.- Conocimientos.** El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en materia de enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, según Galicia (2010), constituye un elemento esencial para la economía de la información e implica la utilización de herramientas para su creación.

De acuerdo a Quintana (2006), el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.

En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano, deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

**2.-Habilidades.** Para Robbins y Coulter (2004), la habilidad “es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se



tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano.

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene a juicio de Acevedo (2010), que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar problemas, mentalidad constructiva, cultura general y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de la dimensión interna de la gestión del talento humano.

**3.- Motivaciones.** La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. Según Galicia (2010), el concepto de motivación personal “se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”.

En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo. Para Robbins y Coulter (2004), la motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Es por eso que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la





satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

**4.- Actitudes.** Para Robbins y Coulter (2004), las actitudes “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan.

Según Chiavenato (2009), las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”.

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

#### **2.3.7.2. Dimensión Externa**

Para Rodríguez (2009), en la dimensión externa de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, indicadores descritos a continuación.

**1.- Clima laboral.** De acuerdo a Galicia (2010), el clima laboral “hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de



una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”.

Para Chiavenato (2009), hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa.

Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

**2.- Perspectiva de desarrollo profesional.** El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2004), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención a



las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional.

**3.- Condiciones de trabajo.** La gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, lo cual a juicio de Galicia (2010), “consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”.

Para Donnelly y Ivancevich (2006), las condiciones de trabajo representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras.

Al respecto, Robbins y Coulter (2004), manifiestan “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo”. Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

**4.- Reconocimiento.** Según Chiavenato (2009), “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

Desde el enfoque de Robbins y Coulter (2004), sobre la estimulación, “las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les



ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño”; debido a que estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.

En general, el reconocimiento brindado por las organizaciones al personal, según los investigadores de la motivación, crean condiciones indispensables que permiten dirigir a los empleados al logro de altos niveles de rendimiento, por consiguiente, en la medida que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo tenderá a ser satisfactorios.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1. Gestión del talento humano:**

La Gestión del Talento humano 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.

### **2.4.2. Dimensión interna:**

Rodríguez (2009), en la dimensión interna de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización.

### **2.4.3. Dimensión externa:**

Rodríguez (2009), en la dimensión externa de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, indicadores descritos a continuación.

**2.4.4. Conocimientos:**

Quintana (2006), el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el hombre para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.

**2.4.5. Habilidades:**

Robbins y Coulter (2004), la habilidad “es la capacidad que un individuo que tiene para realizar las diversas actividades”

**2.4.6. Motivaciones:**

Galicia (2010), el concepto de motivación personal “se refiere al impulso que inicia desde lo interior, que orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”.

**2.4.7. Actitudes:**

Robbins y Coulter (2004), las actitudes “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan.

**2.4.8. Clima laboral:**

Chiavenato (2009), es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa.

**2.4.9. Perspectiva de desarrollo profesional:**



Chiavenato (2004), es definido como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.

#### **2.4.10. Condiciones de trabajo:**

Donnelly y Ivancevich (2006), representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados entre sí y que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras.

#### **2.4.11. Reconocimiento:**

Chiavenato (2009), “Las personas esperan que se les reconozca y recompense por su desempeño”. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

### **2.5. VARIABLE DE ESTUDIO**

#### **2.5.1. Identificación de la variable**

Variable única: Gestión del talento humano.

#### **2.5.2. Conceptualización de la variable**

“Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas al momento de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas y a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada al proceso de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medianos y largos plazos, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.” Chiavenato, Idalberto (2011).



2.5.3. Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>La gestión del talento humano</b></p> <p>La gestión del talento es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones,(Milkovik, George y Boudrew , Jhonw 1994)</p>	<p><b>Dimensión Interna</b></p> <p>La dimensión interna aborda todo lo concierne al personal (de Rodríguez 2009)</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Motivaciones</p> <p>Actitudes</p>
	<p><b>Dimensión Externa</b></p> <p>La dimensión externa aborda todo lo concierne a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organización de Rodriguez(2009)</p>	<p>Clima laboral</p> <p>Perspectiva de desarrollo profesional</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Reconocimiento y estimulación</p>



## CAPÍTULO III

### METODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su finalidad es de tipo básico. Porque busca el conocimiento puro por medio de la recolección de datos, de forma que añade datos que profundizan los conocimientos ya existidos en la realidad, se constituye a base de esto un mayor conocimiento en sus hipótesis, teorías y leyes, por eso es importante conocer los antecedentes para poder generar criterios nuevos por medio de la investigación donde se especifique la forma detallada de su estudio. Sus conclusiones obtenidas se basarán en los hechos (Bernal Torres C., 2006, pág. 112).

#### 3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cuantitativo. Continuidad, rigurosidad y objetividad son sus características principales. Se usa la recolección de datos para probar hipótesis (suposiciones o probabilidades acerca de la naturaleza y explicación de un problema), luego realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analizan los datos obtenidos de forma estadística y se formulan las conclusiones.

El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, sirve para comprobar, explicar o predecir un determinado hecho. Es una muy buena opción para producir conocimiento objetivo, definido, muy particularizado y comprobable.

La investigación cuantitativa pone énfasis en el proceso de investigación y no tanto en el resultado. Bernal Torres C. (2006).





### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es no experimental, puesto que no existe la intención de modificar los datos reales. Por ello el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Busca caracterizar y especificar ciertas propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o fenómenos a investigar. Batthyány, K. y Cabrera, M.(2011).

### **3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Es de alcance descriptivo. Porque:

Su propósito es Describir un fenómeno: especificar propiedades, características y rasgos importantes.

Su utilidad es mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno.

Su método es Identificar el fenómeno y los objetos/sujetos involucrados; recolectar datos para medir las variables; concluir.

Su relación con otros estudios es porque son la base para investigaciones correlacionales.

La meta del investigador es mostrar los fenómenos, situaciones, contextos y/o eventos.

Su riesgo implicado es bajo.

Y, el investigador deberá tener rasgos de precisión, y ser observador Hernández, R., Fernández, C., & Baptista (2010).

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. Población**



Está formada por los trabajadores de condición nombrados y contratados, los que varían entre médicos, enfermeros, técnicos y personal administrativo, que laboran en el centro de salud Nuevo Milenio, siendo un total 35.

<b>Trabajadores</b>	<b>Población</b>
Médicos	5
Enfermeros	12
Técnicos	10
Personal administrativo	8
Total	35

### **3.5.2. Muestra**

Dado el número de trabajadores sujetos de estudio, la muestra de la investigación es no probabilística y el número es de 35 personas entre personal administrativo, médicos, enfermeras y técnicos, y al ser esta una cantidad que permita un manejo total de la información no se calculará la muestra y la investigación será a todos los trabajadores.

## **3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.6.1. Técnica**

La técnica a utilizar será la encuesta.

### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento a utilizar será el cuestionario.



### **3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento de datos se realizará en forma computarizada, teniendo como base el trabajo de campo efectuado mediante el SPSS V.26.



## CAPÍTULO IV

## 4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

## 4.1.1. Presentación del Instrumento

Para describir como es la gestión del talento humano del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018, se utilizó un cuestionario a los trabajadores, en el que se considera 39 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1** *Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Gestión del talento humano	Dimensión Interna	Conocimientos	1, 2, 3
		Habilidades	4,5,6
		Motivaciones	7,8,9
	Dimensión Externa	Actitudes	10, 11,12
		Clima laboral	13, 14, 15
		Perspectiva de desarrollo profesional	16, 17, 18
		Condiciones de trabajo	19, 20, 21
		Reconocimiento y estimulación	22, 23, 24

Fuente: *Elaboración propia.*



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

**Tabla 2** Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable

Promedio de la Variable y dimensiones		Calificación
1.00 – 1.66	Nunca	mala
1.67 – 2.33	A Veces	regular
2.34 – 3.00	Siempre	buena

Fuente: *Elaboración propia.*

#### 4.1.2 Fiabilidad del instrumento

Para describir la gestión del talento humano del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, por lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 3** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.834	35

Fuente: *Elaboración propia.*



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.834 por lo cual el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2 RESULTADOS POR DIMENSIONES

Para describir de que como es la gestión del talento humano en el Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018, se consideró en la dimensión interna los siguientes indicadores de estudio: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes.

**Tabla 4 Indicadores de dimensión interna**

	Conocimientos		Habilidades		Motivaciones		Actitudes	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nunca	25	71.43%	1	60%	9	82.86	3	65.71%
A veces	8	2.86%	5	14.29%	6	17.14%	7	20%
siempre	2	5.71%	9	25.71%	0	0%	5	14.29%
Total	35	100	5	100	5	100	5	100

A su vez para describir como es la gestión del talento humano en el Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018, se consideró en la dimensión externa los siguientes indicadores de estudio: clima laboral, desarrollo, reconocimientos, estímulos y condiciones de trabajo en la institución.

**Tabla 5 Indicadores de dimensión externa**

	Clima Laboral		Perspectiva de desarrollo personal		Condiciones de trabajo		Reconocimiento y estimulación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Nunca	23	65.71%	27	77.15%	31	88.57%	28	80%
A veces siempre	7	20.0%	6	17.14%	4	11.43%	5	14.30%
siempre	5	14.29%	2	5.71%	0	0%	2	5.70%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

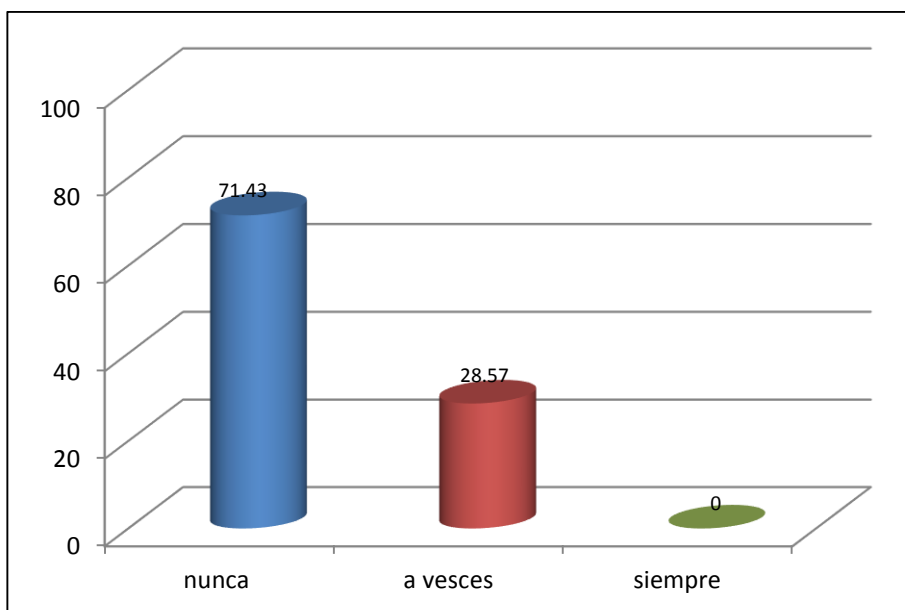
**4.2.1 Resultados de la dimensión interna**

**4.2.1.1 indicadores de conocimientos**

**Tabla 6 Conocimientos**

	<i>f</i>	%
Nunca	25	71.43%
A veces	10	28.57%
Siempre	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 1** Conocimientos

**Análisis e interpretación:**

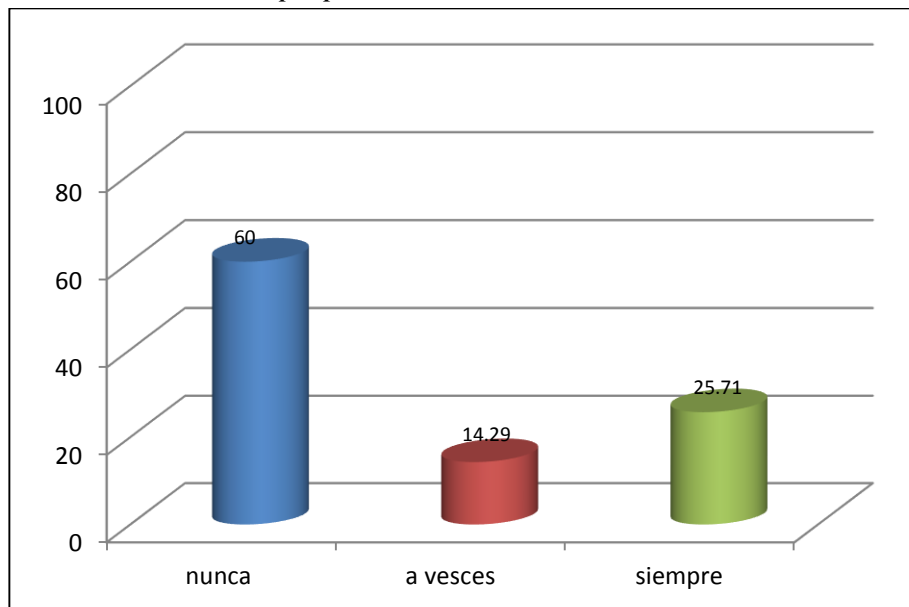
Conforme a los datos presentados, en temas de conocimientos los encuestados indican que, el 71.43% nunca se ha dado, el 28.57% indica que a veces se ha dado y 0% que siempre. Esto indica que en lo referente a evaluaciones, experiencias, saberes, valores, etc. Los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios, en su mayoría carecen de estos saberes. Solo el 28% aproximadamente cuentan con estos conocimientos a veces, esto supone que el personal contratado en el Centro de Salud, no es incentivado a generar nuevas dinámicas laborales así como evaluaciones de experiencias e ideas.

#### 4.2.1.2 indicadores de habilidades

**Tabla 7** Habilidades

	<i>f</i>	%
Nunca	21	60.00%
A veces	5	14.29%
Siempre	9	25.71%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 2** Habilidades

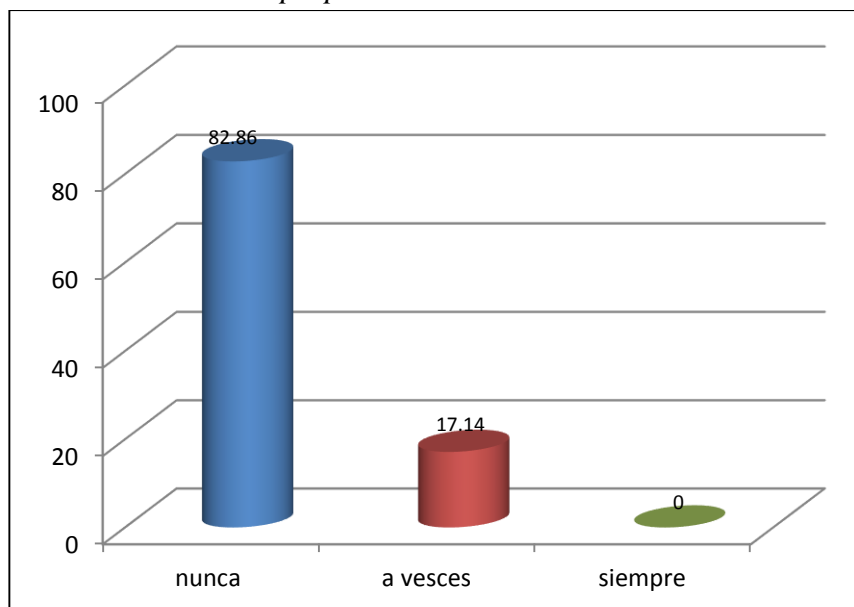


**Análisis e interpretación:**

Los datos presentados respecto al indicador de habilidades se aprecia que el 60% indico que nunca, el 14.29% indico que a veces y el 25.71% que siempre. Esto indica que la mayoría del personal del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios no se encuentra capacitado para atender situaciones problemáticas al igual que para participar en actividades de trabajo en equipo, solo un 25% aproximadamente indica que si se encuentra capacitado y un porcentaje aún menor que a veces lo cual indica que en insuficiente o mal direccionado las capacitaciones al personal del Centro de Salud.

**4.2.1.3 indicadores de motivaciones****Tabla 8 Motivaciones**

	<i>f</i>	<i>%</i>
Nunca	29	82.86%
A veces	6	17.14%
Siempre	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia***Figura 3 Motivaciones**

### Análisis e interpretación:

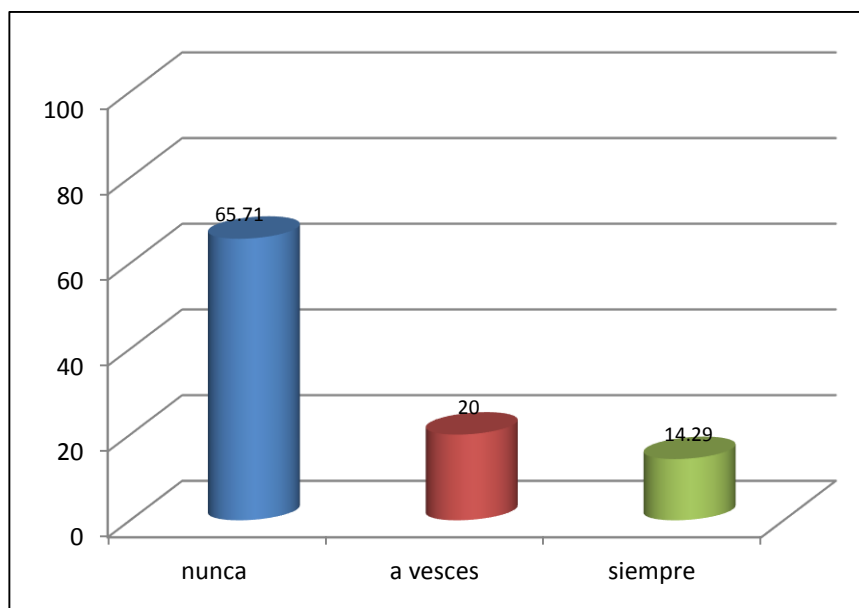
Los datos presentados respecto al indicador de motivaciones se aprecia que el 82.86% indicó que nunca, el 17.14% indicó que a veces y que el 0% que siempre. Esto indica que el Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios no motiva a sus trabajadores a nivel creativo, al igual que no se tienen incentivos empresariales para los empleados para poder superarse económicamente, así como se carece, desde el punto de vista mayoritario, de un jefe que inspire y de confianza a sus trabajadores, solo un mínimo porcentaje indica que a veces son motivados por la institución.

#### 4.2.1.4 indicadores de actitudes

*Tabla 9 Actitudes*

	<i>f</i>	%
Nunca	23	65.71%
A veces	7	20.00%
Siempre	5	14.29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 4**Componente actitudes

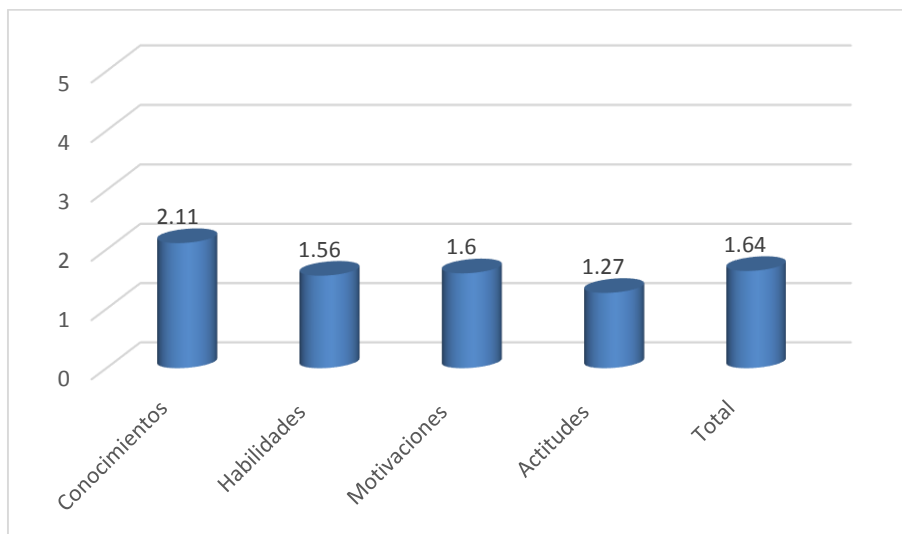
**Análisis e interpretación:**

Los datos presentados respecto al indicador de actitudes dentro del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios se aprecia que el 65.71% de los encuestados indico que nunca, el 20% a veces y el 14.29 que siempre. A partir de ello se observa que la mayoría de los trabajadores no están comprometidos a realizar sus funciones en concordancia con los objetivos del Centro de Salud, solo un minoritario porcentaje que si están comprometidos y uno similar de forma intermedia.

**Tabla 10**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión interna

	<i>Promedio</i>	<i>Calificación</i>
Conocimientos	2.11	Medio
Habilidades	1.56	Bajo
Motivaciones	1.60	Bajo
Actitudes	1.27	Bajo
<b>Total</b>	<b>1.64</b>	<b>bajo</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 5**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión interna

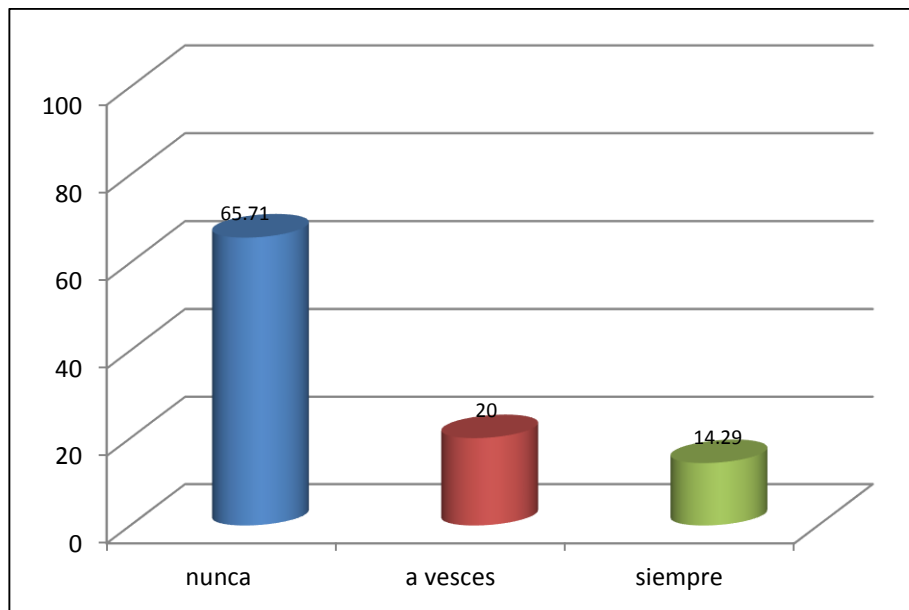
## 4.2.2 Resultados de la dimensión externa

### 4.2.2.1 indicadores de clima laboral

**Tabla 11** Clima laboral

	<i>F</i>	<i>%</i>
Nunca	23	65.71%
A veces	7	20.00%
Siempre	5	14.29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 6** Clima laboral

#### **Análisis e interpretación:**

Los datos obtenidos respecto al clima laboral se aprecia que el 65.71% indica que nunca, el 20% indica que a veces y que el 14.29% indica que siempre. Esto indica que el clima laboral dentro del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios, no es adecuado ya que la mayoría expresa que no existe

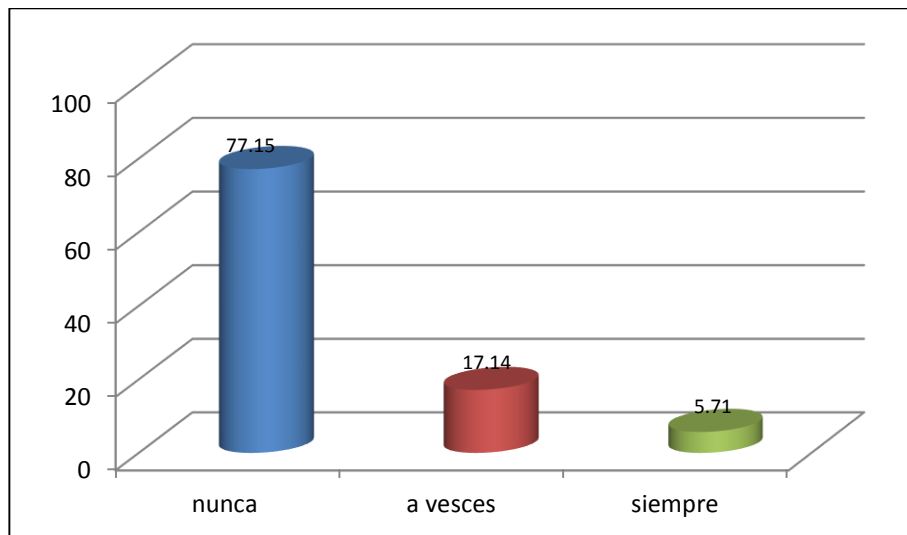
un buen clima laboral en la institución además de existir conflictos y enemistades entre el personal de médico, enfermeras, técnicos y personal administrativo de la institución.

#### 4.2.2.2 Indicadores de perspectiva de desarrollo profesional

**Tabla 12** Perspectiva de desarrollo humano

	<i>F</i>	%
Nunca	27	77.15%
A veces	6	17.14%
Siempre	2	5.71%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 7** Perspectiva de desarrollo humano

#### **Análisis e interpretación:**

Los datos obtenidos se aprecian, con respecto a la perspectiva de desarrollo profesional que, el 77.15% indica que nunca, el 17.14% indica que a veces y el 5.71% indica que

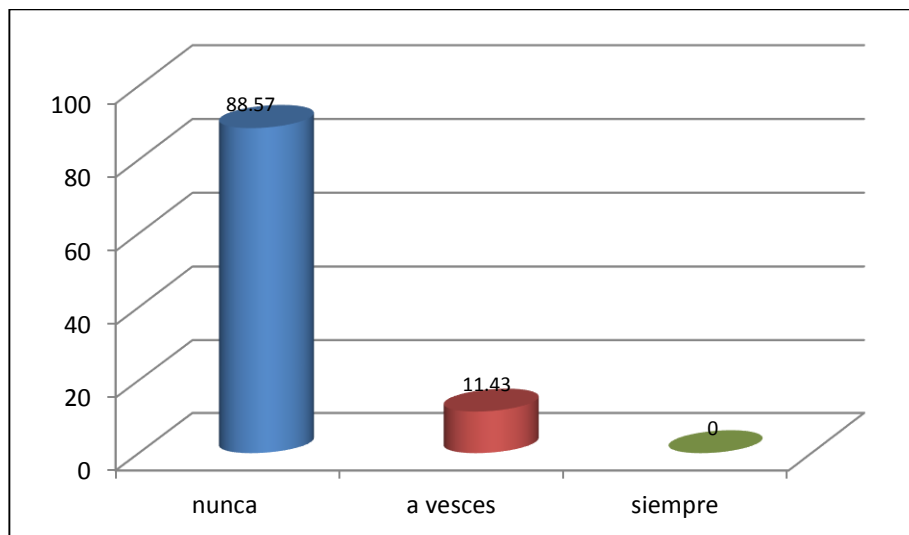
siempre. Se aprecia el deficiente proceso de medición del desempeño del personal del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios, tomado como la continuación de capacitaciones previas, que a su vez tienden a ser en largos periodos de tiempo, lo cual a la mayoría de los encuestados resulta inapropiado e inadecuado.

#### 4.2.2.3 Indicadores de condiciones de trabajo

**Tabla 13** Condiciones de trabajo

	<i>f</i>	%
Nunca	31	88.57%
A veces	4	11.43%
Siempre	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 8** Condiciones de trabajo

#### Análisis e interpretación:

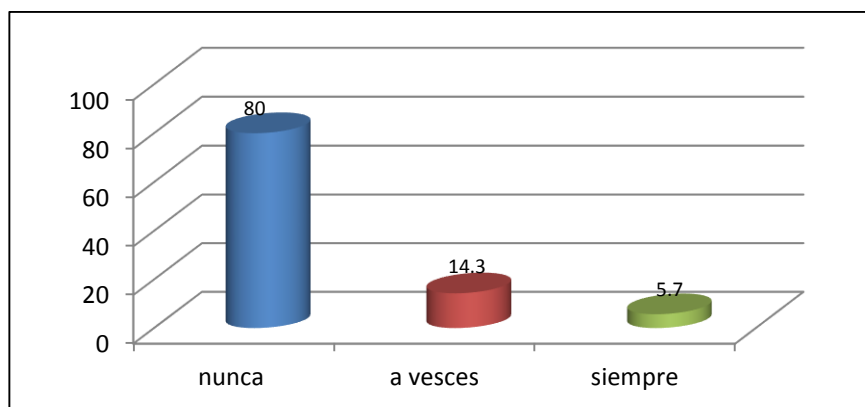
Los datos presentados con respecto a las condiciones de trabajo del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios se aprecia que, el 88.57% de los encuestados indican que nunca, el 11.43% indican que a veces y el 0% que siempre., siendo la totalidad de los encuestados. Se evidencia que la gran mayoría de encuestados del Centro de Salud Nuevo Milenio, que las instalación no cumplen con las condiciones básicas de ergonomía, careciendo de los implementos necesarios para realizar su trabajo.

#### 4.2.2.4 Indicador de reconocimiento y estimulación

**Tabla 14** Reconocimiento y estimulación

	<i>f</i>	%
Nunca	28	80.00%
A veces	5	14.30%
Siempre	2	5.70%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9** Reconocimiento y estimulación

#### Análisis e interpretación:

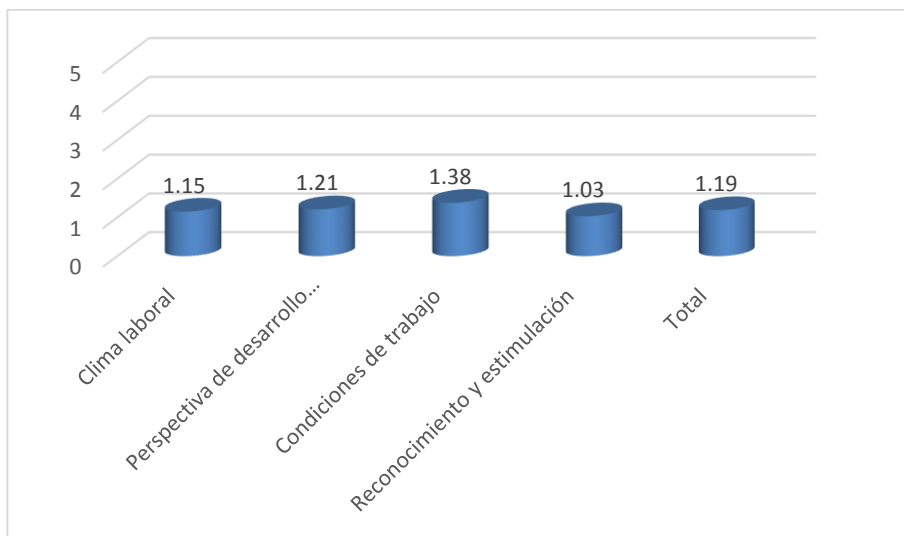
De los datos presentados con respecto al reconocimiento y estimulación por parte del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios, se aprecia que, el 80% de los encuestados respondieron nunca, el 14.3% indicaron

que a veces y el 5.7% indicaron siempre. De los resultados se aprecia que la gran mayoría del personal del Centro de Salud Nuevo Milenio, no se encuentra motivado por la institución y que no reconocen su esfuerzo y dedicación.

**Tabla 10** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión externa

	<i>Promedio</i>	<i>Calificación</i>
Clima laboral	1.15	bajo
Perspectiva de desarrollo personal	1.21	Bajo
Condiciones de trabajo	1.38	Bajo
Reconocimiento y estimulación	1.03	Bajo
<b>Total</b>	<b>1.19</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 10** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión externa





## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se presenta las conclusiones:

1. Con respecto al variable de gestión del talento humano, el personal de Centro de Salud Nuevo Milenio, mayoritariamente los trabajadores manifiestan que no tienen mucha referencia o si la tienen es ineficiente sobre la el gestionar el talento humano y esta gestión nunca o casi nunca se ha dado y si se diera no se han dado por enterados por lo tanto esta actitud de la alta gerencia repercute directa y negativamente en la conducta laboral de los trabajadores ya que sienten que sus capacidades no son apreciadas ni tomadas en cuenta siendo un impedimento para el desarrollo personal de los mismos factores que también repercute en la atención a los usuarios y clientes.
2. En cuanto a la dimensión interna del estudio, los resultados indican que es bajo con un promedio de 1.64 ya que se aprecia en sus indicadores que no se toma en cuenta los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores y actitudes del personal de Centro de Salud Nuevo Milenio puesto que estos factores son los que menos son observados por parte de la alta gerencia y la dirección de personal, conductas directrices que causan malestar en los colaboradores motivo por el que muchos de ellos no hacen nada o hacen poco por renovar conocimientos, mejorar habilidades, y que se sienten con una motivación negativa para poder seguir superándose por lo mismo que sus actitudes no son las mejores.



3. De igual forma la dimensión externa del estudio indica que, el promedio es de 1.19, siendo bajo, siendo el Centro de Salud Nuevo Milenio, como institución que debe estar pendiente por el desarrollo de sus colaboradores desde los enfoques de un buen clima laboral, desarrollo, reconocimientos, estímulos y condiciones de trabajo, no hace más que dejar a la deriva el capital humano sin tener en cuenta los postulados de gestión del talento humano haciendo que el colaborador se sienta muchas veces como un simple objeto o herramienta de trabajo cuyo propósito es lograr los objetivos para una buena organización.



## RECOMENDACIONES

De las conclusiones arribadas en la investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que la alta gerencia y los funcionarios de la dirección de personal primero recibir el asesoramiento pertinente con temas de gestión del talento humano para que deban sociabilizar y difundir lo que significa la gestión del talento humano entre los trabajadores. Así mismo se recomienda que se implementen en forma urgente políticas y reglamentos para efectiviza una gestión del talento humano idónea y transparente de los colaboradores que retomen la confianza para apostar en que la institución para valora al hombre en el trabajo y en forma especial sus talentos.
2. En cuanto a la dimensión interna del estudio, se recomienda que se revalore en dicha institución el talento humano en cuanto se refiere a sus conocimientos, habilidades, motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas y sus actitudes; para posteriormente procurar capacitaciones, programas de desarrollo personal, otorgar becas de capacitación y otras estrategias, haciendo que los colaboradores sientan que su institución si se preocupa por ellos y que son el soporte tanto técnico como anímico para su desarrollo y éxito personal.
3. En cuanto se refiere la dimensión externa se recomienda, a la dirección de personal del Centro de Salud Nuevo Milenio, que gestione ante la alta que se le otorgue todas las facilidades necesarias para poder proponer cambios substanciales en las políticas actuales sobre factores de clima laboral, desarrollo, reconocimientos, estímulos y



condiciones de trabajo, en vista de que todo ser humano siente que debe laborar en espacios de armonía de paz, tranquilidad, armonía etc. y que tenga que darle irrestrictamente a sus colaboradores todas las posibilidades y facilidades del caso para que estos puedan cumplir con sus objetivos personales y dentro de ello logras conseguir sus perspectivas de desarrollo, del mismo modo se deberá gestionar ante las instancias respectivas la mejora continua y sostenida de las condiciones laborales puesto que la ergonomía en el trabajo es fundamental para la producción y productivas en la institución de parte de los trabajadores.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Agosto, M. (2001) “El capital social en la democracia dominicana. Análisis de situación en la década de 1990”. - Universidad: Complutense de Madrid. - Centro de lectura: ciencias políticas y sociología. - centro de realización: Facultad de Cs. políticas y sociología.

Beltrán, L. (2013). “*Tesis: Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el estado*”. Perú, pontificia universidad católica del Perú.

Bonnin, J. (1989) P. 59 sostiene Principes d’ administration publique. París Chez, ClementFreres.

Carrillo, A. (1973). *La justicia federal y la administración pública*, México: Editorial Porrúa, segunda edición.

Castro, M. (2010). *Gestión Publica y Gestión Privada*. Lima-Perú.

[www.slideshare.net/mcastro4715/gestio-publica-y-gestion-privada](http://www.slideshare.net/mcastro4715/gestio-publica-y-gestion-privada)

Chiavenato, I ( 2012). *Gestión del talento humano*, Perú editorial Mcgraw – hill.

Chumacero, N (2012). “*Tesis La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima, Periodo 2006 - 2008*” Perú, pontificia universidad católica del Perú escuela de gobierno y políticas públicas.

Diccionario de la lengua española, (1970). Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición, Madrid Real Academia de la Lengua Española.

Diez, M (1977). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires:editorial Plus Ultra.



"Employment in government as a % of the labour force (2005)", Employment in government in the perspective of the production costs of goods and services in the public domain, OECD, 28-Jan-2008, p. 20.

García, M. Sánchez, K. y Zarate (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*: Programa Editorial Universidad del Valle.

González, J (1996). *Gestión pública: conceptos e instituciones*. Año 1996, Perú Editorial

Glosario de términos administrativos, Presidencia de la República, coordinación general de estudios administrativos. Coordinación: guías de técnicas. Serie: Organización y métodos núm. 11

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, (2008). *Asociación Civil Transparencia en su Publicación de Gestión Pública (2009)*

Jiménez, H (2010). *"Tesis la gestión de intereses en la administración pública"*, universidad nacional de ingeniería.

Jordan, R. y Simioni D. (2003). *Ciudades intermediarias en America Latina y el Caribe : Propuesta Para la gestión urbana*. Italia: Unidad de distribución de la CEPAL.

Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. Interamericana: Editorial McGraw – Hill.

Ley de normas generales del procedimiento administrativo.

Ley General del Sistema Nacional de Control.

Ley No 27658, (2002), Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.



Lledo, P. (2011). Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Victoria,BC-canada:

Editor Pablo Lledo

Losada, C (1999). *¿De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. p. 78. ISBN1886938644.

López, A (2010) (PDF). *El Manual Práctico de Supervivencia en la Administración Electrónica*.

Maristany, J. (2008). Management, recursos humanos y el hombre. Argentina-Buenos Aires: Undecima edición.

Martinez, L. (2002). Gestión social del talento humano.

[www.uv.mx/iiesca/files/2012//10/16CA201501.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/files/2012//10/16CA201501.pdf)

Mora, C. (2012). Recursos humanos. Caracas-Venezuela.

<http://www.degerencia.com/cm/Vanegas>

Modernización de la Gestión Pública, (2008). *Necesidad, incidencias, límites y críticas*.

Moreno, R (1980). *La Administración Pública Federal en México*. México. Primera Edición UNAM (Dirección General de Publicaciones).

Muñoz, P. (1997) *Introducción a la Administración Pública*: México. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Nueva Ley de Procedimientos Administrativos N° 27444.



Pino, E (2002), *“Las Percepciones y las Preferencias de los Ciudadanos Sobre las Administraciones Públicas, las Políticas y Los Servicios Públicos en España”* - UNIVERSIDAD: COMPLUTENSE DE MADRID - CENTRO DE LECTURA: CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA - CENTRO DE REALIZACIÓN: I.U. ORTEGA Y GASSET.

Quispitupac, C (2013) *“tesis elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento parta lideres”*, universidad peruana de ciencias aplicadas.

República del Perú: (2007). *Evaluación de la gobernabilidad democrática. Madrid* : Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales. pp. 94-95. ISBN8496702057 9788496702059.

Sánchez, A (1987) *Teoría General del Estado*. Perú: Editorial Colección Textos Jurídicos Universitarios.

Stein, L (1981). *Movimientos Sociales y Monarquía*. Madrid, Centro de Estudios Constitucionales.

Vásquez, A. (2008). Gestión del talento humano.

[Repositori.unad.edu.co/bitstream/10596/5810/3/1130675927.pdf](http://Repositori.unad.edu.co/bitstream/10596/5810/3/1130675927.pdf)

«Empleados públicos suman 1,5 millones en todo el país». (2007), Infobae. Consultado el 14 de febrero de 2009.

«Cada 60 minutos, contratan 18 nuevos empleados públicos». (2007), La Nación. Consultado el 14 de febrero de 2009.





## **ANEXOS**



**ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>TITULO: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DEL DISTRITO DE TAMBOPATA DEPARTAMENTO MADRE DE DIOS 2018.</b>			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>		<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Enfoque cuantitativo.
¿Cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata Departamento de Madre de Dios 2018?	Describir cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores de Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018	Gestión del talento humano	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Diseño no experimental
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Alcance descriptivo
P.E.1 ¿Cómo es la gestión de la dimensión interna del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata Departamento de Madre de Dios 2018?	O.E.1 Describir cómo es la gestión de la dimensión interna del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata Departamento de Madre de Dios 2018	1.- Dimensión interna	<b>POBLACIÓN :</b> Está formada por todos los trabajadores de condición de nombrados y contratados que laboran, 35 en el centro de salud Nuevo Milenio.
P.E.2 ¿Cómo es la gestión de la dimensión externa del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata Departamento de Madre de Dios 2018?	O.E.2 Describir cómo es la gestión de la dimensión externa del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata Departamento de Madre de Dios 2018	2.-Dimensión externa	<b>MUESTRA:</b> 35 trabajadores
			<b>TECNICAS</b> Encuesta
			<b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionario
			<b>PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS</b> Microsoft Excel
			IBM SPSS V.26



**ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO**

**TITULO: GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS -2018**

Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de Ítems	Ítems o Reactivos	Criterio de evaluación
DIMENSION INTERNA	Conocimientos	12.5%	12	La institución por su naturaleza cuenta con personal calificado que poseen un conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto que deberán ser evaluados para incorporar nuevas ideas, saber y experiencia mediante una gestión adecuada del talento humano.	Siempre A veces Nunca
	Habilidades	12.5%		La institución cuenta con personal con capacidades para realizar las diversas tareas de su trabajo las mismas que deberán ser gestionadas oportunamente para lograr los objetivos deseados.	
	Motivaciones	12.5%		Dentro de la gestión del talento humano la institución debe satisfacer las necesidades de las personas para que estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.	
	Actitudes	12.5%		La institución cuenta con personal que destaca en la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la misma. es por ello que las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo, cultura organizacional, imagen institucional, que se deberá enfatizar en la gestión del talento humano.	



DIMENSIÓN EXTERNA	Clima laboral	12.5%	12	La institución debe propiciar un clima laboral que refleje la influencia ambiental en la motivación de los participantes, que se describa como la cualidad del ambiente organizacional donde se perciba armonía, paz, tranquilidad y confort entre los miembros de la organización.	
	Perspectiva de desarrollo Profesional	12.5%		Dentro de la gestión del talento humano, la institución debe observar el desarrollo profesional de los trabajadores, mediante la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional dentro de su propia carrera o de otras para que sea más eficiente y productivo en su cargo.	
	Condiciones de trabajo	12.5%		Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo, ya que este prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo, por cuanto la institución está en el deber de satisfacer estas expectativas, brindándoles salud y seguridad laboral.	
	Reconocimiento y estimulación	12.5%		Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.	



ANEXO 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

TITULO: GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS -2018

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/ REACTIVOS	PESO	Nº DE ITEMS	VALORACIÓN
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>	Conocimientos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada cuánto tiempo Ud. es evaluado por su institución en aspectos de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas</li> <li>2. La institución donde labora le solicita proyectos, ideas nuevas etc. Con el fin de mejorar aspectos técnicos laborales de su puesto de trabajo</li> <li>3. Cree Ud. ¿Que la institución donde labora tomas en cuenta sus experiencias, conocimientos, sus valores, sus ideas?</li> </ol>	12.5%	3	Siempre A veces Nunca
	Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Está capacitado para atender situaciones problemáticas y conflictivas?</li> <li>2. ¿Participa del trabajo en equipo y se involucra en los objetivos de la empresa?</li> <li>3. ¿Está facultado para tomar <b>decisiones frente a situaciones urgentes?</b></li> </ol>	12.5%	3	Siempre A veces Nunca
	Motivaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se motiva la creatividad de los trabajadores?</li> <li>2. ¿Se ejecuta los planes o niveles de carrera que permite contar con mejores expectativas salariales</li> <li>3. ¿Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva)?</li> </ol>	12.5%	3	Siempre A veces Nunca
	Actitudes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la empresa?</li> <li>2. ¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la empresa?</li> <li>3. ¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la institución?</li> </ol>	12.5%	3	Siempre A veces Nunca
			<b>PESO TOTAL DE LA DIMENSIÓN INTERNA</b>	<b>50.00%</b>	<b>12</b>
		1. ¿Todos los médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo conocen los objetivos y metas de la Institución?	12.5%	3	Siempre



<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>	Clima laboral	2. ¿Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución? 3. ¿Existe conflictos o enemistades entre los médicos y enfermeras, técnicos y personal administrativo de la Institución?			<b>A veces Nunca</b>	
	Perspectiva de desarrollo Profesional	1. ¿El proceso que se aplica para la medición de su desempeño es efectuado de manera técnica, objetiva y clara? 2. ¿El objetivo de la evaluación es medir su desempeño como una continuación de una capacitación o entrenamiento? 3. ¿Los periodos de aplicación de evaluación de su desempeño son frecuentes?	12.5%	3	<b>Siempre A veces Nunca</b>	
	Condiciones de trabajo	1. ¿Las instalaciones que Ud. Ocupa cumplen con las condiciones básicas de ergonomía? 2. ¿Cada cuánto tiempo la institución cumple con evaluar clínica y técnicamente en aspectos de salud ocupacional al personal? 3. ¿La institución donde labora cumple en otorgarle todos los implementos necesarios para preservar su salud y su seguridad en el trabajo que realiza?	12.5%	3.	<b>Siempre A veces Nunca</b>	
	Reconocimiento y estimulación	1. ¿En mi trabajo me encuentro motivado? 2. Se reconoce mi esfuerzo y dedicación. 3. Mis capacidades profesionales son reconocidas y felicitadas en mi trabajo.	12.5%	3	<b>Siempre A veces Nunca</b>	
		<b>PESO TOTAL DE LA DIMENSIÓN EXTERNA</b>		<b>50.00%</b>	<b>12</b>	
		<b>PESO TOTAL</b>		<b>100.00%</b>	<b>24</b>	



ANEXO 04: VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD NUEVO MILENIO DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS- 2018

1.1. Nombre Del Instrumento De Evaluación: Cuestionario

1.1.1. Investigador: Gunther Gleyser Cachique Cari

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos:

2.2 Especialidad:

2.3 Lugar y Fecha: Cargo e Institución donde labora:

Table with 7 columns: INDICADORES, CRITERIOS, Deficiente 0-20 %, Regular 21-40 %, Bueno 41-60 %, Muy Bueno 61-80 %, Excelente 81-100%. Rows include categories like Forma (1-3), Contenido (4-6), and Estructura (7-10).

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede a su aplicación.
Debe corregirse.

Sello y Firma del Experto.
DNI:



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FILIAL PUERTO MALDONADO**

**Encuesta para el personal médico, De enfermería, técnico Y Administrativo del Centro de Salud Nuevo Milenio de la Provincia De Tambopata Departamento de Madre de Dios**

**SOBRE: La gestión del talento humano en los trabajadores del centro de salud nuevo milenio**

Estimado Colaborador del Centro de Salud Nuevo Milenio.

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Gestión del talento humano del centro de salud nuevo milenio donde Ud. labora

**La presente encuesta es anónima; Por favor responda con sinceridad.**

**Datos Generales:**

Sexo.....

 M F

Edad.....años

Especialidad o cargo .....

**INSTRUCCIONES:**

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de característica acerca de la gestión del talento humano, cada una de ellas va seguida de tres posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) Nunca
- 2) A veces
- 3) Siempre





1	¿Cada cuánto tiempo Ud. es evaluado por su institución en aspectos de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas?	1	2	3
2	La institución donde labora le solicita proyectos, ideas nuevas etc. Con el fin de mejorar aspectos técnicos laborales de su puesto de trabajo	1	2	3
3	Cree Ud. Que la institución donde labora toma en cuenta sus experiencias, conocimientos, sus valores, sus ideas	1	2	3
<b>HABILIDADES</b>				
4	¿Está capacitado para atender situaciones problemáticas y conflictivas?	1	2	3
5	¿Participa del trabajo en equipo y se involucra en los objetivos de la empresa?	1	2	3
6	¿Cree Ud. Que la institución donde labora tomas en cuenta sus experiencias, conocimientos, sus valores, sus ideas?	1	2	3
<b>MOTIVACIONES</b>				
7	¿Se motiva la creatividad de los trabajadores?	1	2	3
8	¿Se ejecuta los planes o niveles de carrera que permite contar con mejores expectativas salariales	1	2	3
9	¿Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva)?	1	2	3
<b>ACTITUDES</b>				
10	¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la empresa?	1	2	3
11	¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la institución?	1	2	3
12	¿Está comprometido y realiza sus funciones en concordancia con los objetivos de la institución?	1	2	3
<b>DIMENSIÓN EXTERNA:CLIMA LABORAL</b>				
13	¿Conocen los objetivos y metas de la Institución?	1	2	3
14	¿Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución?	1	2	3



15	¿Existe conflictos o enemistades entre los médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo de la Institución?	1	2	3
<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>				
16	¿El proceso que se aplica para la medición de su desempeño es efectuado de manera técnica, objetiva y clara?	1	2	3
17	¿El objetivo de la evaluación es medir su desempeño como una continuación de una capacitación o entrenamiento?	1	2	3
18	¿Los periodos de aplicación de evaluación de su desempeño son frecuentes?	1	2	3
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
19	¿Las instalaciones que Ud. Ocupa cumplen con las condiciones básicas de ergonomía?	1	2	3
20	¿Cada cuánto tiempo la institución cumple con evaluar clínica y técnicamente en aspectos de salud ocupacional al personal?	1	2	3
21	¿La institución donde labora cumple en otorgarle todos los implementos necesarios para preservar su salud y su seguridad en el trabajo que realiza?	1	2	3
<b>RECONOCIMIENTO Y ESTIMULACIÓN</b>				
22	¿En mi trabajo me encuentro motivado?	1	2	3
23	Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.	1	2	3
24	Mis capacidades profesionales son reconocidas y felicitadas en mi trabajo.	1	2	3

Fuente: Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle “la Cantuta”

**Gracias**