



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD
DE PUERTO MALDONADO - 2021”**

Presentado por:

**Bach. Aura Celeste Yturraran
Puertas**

Para optar al Título Profesional de:
Licenciado en Administración

Asesora:

Mg. Tania Zamalloa Calvo

**CUSCO-PERÚ
2021**



PRESENTACION

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

En cumplimiento a lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Escuela Profesional de Administración, se da a conocer para vuestra consideración la tesis intitulada:

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE PUERTO MALDONADO - 2021”; con el objetivo de optar al título profesional de licenciado en Administración.

Bach. Aura Celeste Yturraran Puertas



DEDICATORIA

A la memoria de mi madre, a quien llevo en mi corazón, quien siempre me ha impulsado a superarme y haberme dado la base para hoy concluir mi vocación profesional.

A mi esposo, mis hijos y mi nieta, por sus palabras de aliento, su confianza y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis compañeros de trabajo y amigos, que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.



AGRADECIMIENTO

A la memoria de mi madre Teresa, mi esposo José, mis hijos Fernanda, José, Alessandra y Teresa y mi nieta Mia, por estar presentes en cada paso que he dado en mi vida, por su confianza y apoyo incondicional.

A mi Asesora de tesis Mg. Tania Zamalloa Calvo por guiarme pacientemente en la elaboración de mi tesis de titulación y estar pendiente de mis avances de forma permanente.

A la Universidad Andina del Cusco - Filial Puerto Maldonado, por haberme brindado conocimientos para mi formación personal y profesional.



INDICE

PRESENTACION	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Relevancia social	6
1.4.2. Implicancias prácticas.....	7
1.4.3. Valor teórico	7
1.4.4. Utilidad metodológica	7
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	8
1.5. Delimitación de la investigación	8
1.5.1. Delimitación Temporal.....	8
1.5.2. Delimitación Espacial.....	8
1.5.3. Delimitación Conceptual	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10
2.1.3. Antecedentes Locales	12



2.2.	Base legal	13
2.3.	Bases teóricas	14
2.3.1.	Gestión.....	14
2.3.2.	Talento	14
2.3.3.	Talento humano	14
2.3.4.	Conceptos de gestión del talento humano	14
2.3.5.	Objetivos de la gestión del talento humano.....	16
2.3.6.	Dimensiones de la gestión del talento humano	16
2.3.6.1.	Incorporar a las personas	16
2.3.6.2.	Colocación de las personas.....	23
2.3.6.3.	Recompensar a las personas	31
2.3.6.4.	Desarrollo de las personas	33
2.3.6.5.	Retener a las personas	38
2.3.6.6.	Supervisar a las personas.....	40
2.4.	Marco institucional.....	43
2.4.1.	Datos generales.....	43
2.4.2.	Antecedentes Históricos	43
2.4.3.	Misión.....	44
2.4.4.	Visión	44
2.4.5.	Estructura orgánica	44
2.5.	Marco conceptual	45
2.5.1.	Actitud	45
2.5.2.	Capacidad competitiva	45
2.5.3.	Competencia	45
2.5.4.	Desempeño laboral	45
2.5.5.	Evaluación del desempeño	45
2.5.6.	Gestión del talento humano	46
2.5.7.	Habilidad	46
2.5.8.	Organización.....	46
2.5.9.	Planeación estratégica.....	46
2.5.10.	Recurso humano	46
2.6.	Variable	46
2.6.1.	Variable	46
2.6.2.	Conceptualización de la Variable.....	47



2.6.3. Operacionalización de variable	47
CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.1. Tipo de investigación	48
3.2. Enfoque de investigación	48
3.3. Diseño de la investigación.....	48
3.4. Alcance de la investigación.....	48
3.5. Población y muestra de la investigación	49
3.5.1. Población	49
3.5.2. Muestra	49
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos	49
3.6.1. Técnica.....	49
3.6.2. Instrumento	50
3.6.3. Procesamiento de datos	50
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	51
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	51
4.1.1. Presentación del instrumento.....	51
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	52
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión del talento humano	53
4.2.1. Incorporar a las personas	53
4.2.2. Colocación de las personas.....	58
4.2.3. Recompensar a las personas	63
4.2.4. Desarrollo de las personas	67
4.2.5. Retener a las personas.....	72
4.2.6. Supervisar a las personas	77
4.3. Resultado de la variable gestión del talento humano	82
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	86
5.2. Limitaciones del estudio.....	89
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	89
5.4. Implicancias del estudio	90
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	99



Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	100
Anexo 2: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos	101
Anexo 3: Cuestionario	103
Anexo 4: Procedimiento de la Baremación	105
Anexo 5: Resultados de los ítems del cuestionario.....	106



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tipos de reclutamiento</i>	20
Tabla 2 <i>Conceptualización de la variable</i>	47
Tabla 3 <i>Operacionalización de variable</i>	47
Tabla 4 <i>Servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado</i>	49
Tabla 5 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	51
Tabla 6 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	52
Tabla 7 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	52
Tabla 8 <i>Indicadores de la dimensión incorporar a las personas</i>	53
Tabla 9 <i>Incorporar a las personas</i>	55
Tabla 10 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas</i>	56
Tabla 11 <i>Indicadores de la dimensión colocación de las personas</i>	58
Tabla 12 <i>Colocación de las personas</i>	60
Tabla 13 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas</i>	61
Tabla 14 <i>Indicadores de la dimensión recompensar a las personas</i>	63
Tabla 15 <i>Recompensar a las personas</i>	65
Tabla 16 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas</i>	66
Tabla 17 <i>Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i>	67
Tabla 18 <i>Desarrollo de las personas</i>	69
Tabla 19 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i>	70



Tabla 20 <i>Indicadores de la dimensión retener a las personas</i>	72
Tabla 21 <i>Retener a las personas</i>	74
Tabla 22 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas</i>	75
Tabla 23 <i>Indicadores de la dimensión supervisar a las personas</i>	77
Tabla 24 <i>Supervisar a las personas</i>	79
Tabla 25 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas</i>	80
Tabla 26 <i>Gestión del talento humano</i>	82
Tabla 27 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano</i>	83



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Los componentes de la gestión del talento humano.....</i>	17
Figura 2 <i>Procesos para reclutar personal en una organización.....</i>	17
Figura 3 <i>Proceso de reclutamiento y selección.....</i>	22
Figura 4 <i>Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo.....</i>	28
Figura 5 <i>Posición del puesto en el organigrama.....</i>	29
Figura 6 <i>Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.....</i>	30
Figura 7 <i>Los estratos del desarrollo.....</i>	34
Figura 8 <i>Los procesos para desarrollar a las personas.....</i>	34
Figura 9 <i>Tipos de cambios del comportamiento en virtud de la capacitación.....</i>	35
Figura 10 <i>Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.....</i>	36
Figura 11 <i>El proceso de capacitación.....</i>	37
Figura 12 <i>Los procesos para retener a las personas.....</i>	39
Figura 13 <i>Organigrama del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.....</i>	44
Figura 14 <i>Indicadores de la dimensión incorporar a las personas.....</i>	54
Figura 15 <i>Incorporar a las personas.....</i>	55
Figura 16 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas.....</i>	57
Figura 17 <i>Indicadores de la dimensión colocación de las personas.....</i>	58
Figura 18 <i>Colocación de las personas.....</i>	60
Figura 19 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas.....</i>	62
Figura 20 <i>Indicadores de la dimensión recompensar a las personas.....</i>	63



Figura 21 <i>Recompensar a las personas</i>	65
Figura 22 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas</i>	66
Figura 23 <i>Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i>	68
Figura 24 <i>Desarrollo de las personas</i>	69
Figura 25 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i>	71
Figura 26 <i>Indicadores de la dimensión retener a las personas</i>	72
Figura 27 <i>Retener a las personas</i>	74
Figura 28 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas</i>	76
Figura 29 <i>Indicadores de la dimensión supervisar a las personas</i>	77
Figura 30 <i>Supervisar a las personas</i>	79
Figura 31 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas</i>	81
Figura 32 <i>Gestión del talento humano</i>	82
Figura 33 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano</i>	83



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión del talento humano en el personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021”, tuvo como objetivo describir la gestión del talento humano en el personal administrativo de dicha entidad pública del sector salud. La investigación es de tipo básica, se plantea desde un enfoque cuantitativo, mediante un diseño no experimental y alcance descriptivo, la población de estudio está constituida por 72 servidores administrativos del área administrativa del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, el estudio se desarrolló bajo la modalidad de encuesta, a través de un cuestionario de 23 preguntas estructurada en cinco alternativas de respuesta codificadas en nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre para determinar la apreciación respecto a la gestión del talento humano en la institución. Los resultados fueron que la incorporación de personas se desarrolla casi siempre con un promedio de 3.47; la colocación de personas sólo a veces se ejecuta con un promedio de 2.59; la recompensa a las personas a veces se efectúa con un promedio de 2.78; el desarrollo de las personas se materializa a veces en la entidad con un valor de 2.59; la retención de las personas se realiza a veces con un valor de 3.01; la supervisión a las personas se ejecuta casi siempre con un valor de 3.93. Por lo tanto, con un promedio de 3.06 la gestión del talento humano se realiza sólo a veces en el Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado.

Palabras claves: Gestión del talento humano, entidad pública, servicio civil.



ABSTRACT

The present research work entitled "Management of human talent in the administrative staff of the Hospital Santa Rosa of the city of Puerto Maldonado - 2021", aimed to describe the management of human talent in the administrative staff of said public entity of the health sector. The research is of a basic type, it is proposed from a quantitative approach, through a non-experimental design and descriptive scope, the study population is made up of 72 civil servants from the administrative area of the Hospital Santa Rosa in Puerto Maldonado, the study was developed under the survey modality, through a questionnaire of 23 questions structured in five response alternatives coded in never, almost never, sometimes, almost always and always to determine the appreciation regarding the management of human talent in the institution. The results were that the incorporation of people almost always develops with an average of 3.47; the placement of people only sometimes runs with an average of 2.59; people are sometimes rewarded with an average of 2.78; the development of people sometimes materializes in the entity with a value of 2.59; retention of persons is sometimes done with a value of 3.01; supervision of people is almost always executed with a value of 3.93. Therefore, with an average of 3.06, human talent management is carried out only sometimes at the Santa Rosa Hospital in the city of Puerto Maldonado.

Keywords: Human talent management, public entity, civil service.



CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo a lo señalado por (Blanco-Paredes, 2018), actualmente el talento humano se ha convertido en el eje trascendental para que las organizaciones puedan crecer y mantenerse en un entorno de competitividad empresarial. Por lo que resulta importante mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, con el propósito de identificar las habilidades y actitud, de tal manera de que genere aportes tangibles en el logro de los objetivos organizacionales.

De la misma forma, (Sánchez, 2018) refiere que gestionar el talento humano resulta trascendental para que las organizaciones alcancen el éxito. Por ello es necesario conocer las técnicas correctas para integrar, reclutar, seleccionar a las personas con talento que se incorporarán al capital humano de la corporación. Una persona con talento significa que tiene un distintivo competitivo como conocimiento, habilidad, juicio, actitud.

Agregando a lo anterior, tal como afirman (Castro Vivar et al., 2020) y (Asencios Trujillo, 2017) la gestión del talento humano influye sobre el rendimiento laboral de los recursos humanos de las organizaciones, lo que se puede apreciar en el sector público y también en el sector privado.

En ese mismo sentido, (Cadena-Santana, 2016) señala que en Ecuador actualmente aún existen algunas organizaciones del sector público que vienen funcionando con un enfoque tradicional de la Gestión del Talento Humano. Las áreas responsables de la gestión de personal en algunas instituciones sólo se han limitado a la administración de las planillas, información de personal y las relaciones colectivas de



trabajo. Por lo que, es urgente proponer estrategias que permitan mejorar el desempeño de los servidores públicos del Ecuador.

Por su parte, (Álvarez-Indacochea et al., 2018) refiere la gestión del talento humano se concibe como vital para el desarrollo de las organizaciones, no obstante, en el ámbito del sector público en el Ecuador sólo se prioriza la administración de personal, dejando de lado su gestión estratégica, lo que ha determinado un débil aporte para alcanzar los objetivos de las entidades.

En relación con eso, afirma (López Puig et al., 2017) que la gestión del talento humano sobrepasa las capacidades de las áreas encargadas de los recursos humanos en los hospitales del sector público cubano, y aunque se han realizado esfuerzos para revertir esta situación, aún no se ha alcanzado una adecuada gestión del talento en este tipo de organizaciones.

Así pues, como expresa (Mori & Bardales, 2020) en la realidad peruana se observan condiciones inapropiadas como la falta de fortalecimiento de capacidades, bajo nivel motivacional, débil comunicación interna, generación de conflictos, que imposibilitan adoptar un modelo de gestión del talento humano para incrementar el rendimiento laboral. En ese sentido, (Jara & Mendoza, 2019) sostiene que es necesario replantear la forma de gestionar el talento humano en las entidades públicas del Perú, debiendo abordarse aspectos como la empatía, capacidades y profesionalismo de los colaboradores; este tipo de gestión aún se encuentra en proceso de implementación y factores de tipo presupuestal y de planificación tienen una alta incidencia en la misma.

En ese contexto, el año 2013 se promulga en el Perú la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, con la finalidad de instaurar un nuevo régimen basado en la meritocracia y así contribuya a mejorar la administración pública. En esta norma se establecen los mecanismos para incorporación, capacitación, evaluación de desempeño y



compensación en el servicio civil; siendo la oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces la responsable de implementar estos procedimientos.

En el marco de Ley del Servicio Civil, (Jara Martínez et al., 2018) realizaron una investigación en el sector salud del Perú, donde señalan muy a pesar de haberse implementado el régimen del Servicio Civil, que busca atraer y mantener al personal idóneo basado en la meritocracia, aún no se ha conseguido mejoras sustanciales, afectando la eficiencia del sistema sanitario del país.

El Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado aún se encuentra en proceso de tránsito para implementar la Ley del Servicio Civil; y en la actualidad se presentan diversas causas que vienen originando una deficiente gestión del recurso humano.

En lo que respecta a la incorporación de las personas, se observa que si bien es cierto se ejecuta el mecanismo de incorporación del personal, dicho procedimiento pondera principalmente el cumplimiento del perfil establecido para el puesto, obviándose la evaluación de competencias y capacidades que garanticen la selección más idónea para el puesto.

En cuanto a la colocación de las personas, se puede afirmar que no se han establecido los lineamientos para realizar el procedimiento de inducción a los servidores administrativos que se incorporan o reincorporan a un puesto de la entidad; ello dificulta que éstos logren identificarse, integrarse y adaptarse adecuadamente para el desenvolvimiento de sus actividades y responsabilidades. Por otro lado, el proceso de diseño de puestos no se encuentra actualizado a los nuevos requerimientos institucionales, esto conlleva a que el personal incorporado no pueda conducirse y pueda desempeñarse en un puesto adecuadamente. En cuanto a la evaluación del desempeño que realiza la unidad de recursos humanos, no se considera aspectos como las habilidades, responsabilidad y las relaciones interpersonales con sus compañeros.



En lo que se refiere a recompensar a las personas, en la entidad sólo se prioriza la compensación económica, relegándose los beneficios no financieros que motiven y eleven la competitividad de los servidores administrativos.

Respecto al desarrollo de las personas, la gestión de la capacitación busca la mejora del desempeño del personal para que pueda brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Sin embargo, el proceso de capacitación no cuenta con los suficientes recursos financieros para alcanzar las metas previstas en el Plan de Desarrollo de las Personas anual, por lo que sólo se constituye en un mero documento de gestión que en poco o nada aporta a la consecución de los objetivos estratégicos.

En lo que concierne a la retención del personal, se puede señalar que la entidad no realiza mejoras en la compensación no económica de los servidores administrativos, específicamente en el cambio de condiciones de trabajo para brindar un mejor confort en la ejecución de las funciones propias del puesto.

En cuanto a la supervisión del personal, ésta se realiza mediante la adopción de criterios técnicos administrativos planteados en su Reglamento Interno de Trabajo, donde se estipula los procedimientos para controlar la asistencia y permanencia de los servidores administrativos durante el desempeño de sus labores. Sin embargo, no se han considerado lineamientos para evaluar el rendimiento laboral del personal, lo que dificulta medir la eficacia de cada empleado en su puesto de trabajo.

Por ello, la presente investigación pretende conocer y describir la gestión del talento, y así proporcionar las recomendaciones para implementar estrategias de mejora en la gestión del talento humano, además de aportar en la toma de decisiones gerenciales; siendo estas razones argumentos suficientes para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación.



Se espera que a partir de este estudio de investigación se obtengan datos que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del recurso humano administrativo del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Esta información servirá para identificar oportunidades y proponer medidas que faciliten desarrollar de manera óptima la gestión del talento humano, a través de procesos óptimos de selección y capacitación del personal.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la gestión del talento humano en el personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1. ¿Cómo es la incorporación del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

P.E.2. ¿Cómo es la colocación del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

P.E.3. ¿Cómo es la recompensa del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

P.E.4. ¿Cómo es el desarrollo del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

P.E.5. ¿Cómo es la retención del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?

P.E.6. ¿Cómo es la supervisión del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?



1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir la gestión del talento humano en el personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1. Describir la incorporación del personal administrativo en el Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

O.E.2. Describir la colocación del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

O.E.3. Describir la recompensa del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

O.E.4. Describir el desarrollo del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

O.E.5. Describir la retención del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

O.E.6. Describir la supervisión del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.

1.4. Justificación de la investigación

El presente estudio que se abordará se justifica por las razones siguientes:

1.4.1. Relevancia social

El trabajo de investigación tiene relevancia social porque aportará a impulsar un nuevo paradigma respecto a la administración de personas en el sector público, de forma particular en el ámbito hospitalario; puesto que en la actualidad a nivel nacional y regional persiste el sistema tradicional de gestión de recursos humanos, donde se observan inadecuados procesos de incorporación, débiles



procedimiento de colocación y desarrollo, además de obsoletos mecanismos de supervisión del personal.

Los resultados y conclusiones de la investigación se harán conocer a la alta dirección del del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, con el propósito de coadyuvar en la toma decisiones sobre la gestión del talento humano y de esta manera fortalecer la mejora continua en la prestación de servicios de salud a la población de la región Madre de Dios.

1.4.2. Implicancias prácticas

La investigación a nivel práctico permitirá efectuar recomendaciones a los órganos de dirección del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado respecto a la gestión del talento humano, posibilitando la identificación de oportunidades de mejora para la entidad. Asimismo, se constituirá en una fuente de referencia para otras entidades que prestan servicios de salud en la región, interesadas en implementar este tipo de gestión para la consecución de sus objetivos, generar mayor productividad y mejorar el clima laboral.

1.4.3. Valor teórico

La investigación tiene un valor teórico porque resume el amplio aporte teórico de los autores más relevantes de la actualidad que hacen referencia a las variables. Así mismo, servirá para ampliar el conocimiento a través de los resultados obtenidos y como referente para investigaciones futuras.

1.4.4. Utilidad metodológica

Tiene utilidad metodológica ya que la investigación se trabajará mediante un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo; se desarrollará mediante la técnica de la encuesta usando el cuestionario como instrumento para la



recolección de información primaria que permita conocer las variables y sus dimensiones respectivas.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El estudio es viable por la disponibilidad de información del proceso de la gestión de recursos humanos en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, es factible porque se tendrá predisposición de tiempo, accesibilidad a la entidad y los recursos económicos para el financiamiento del proceso de investigación.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación se realizará en el periodo comprendido desde agosto a diciembre del año 2021.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se realizará en el área administrativa del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La investigación se encuentra definida dentro de la disciplina de la “Administración del Talento Humano”.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Se encontraron investigaciones de autores en el contexto internacional y nacional; tal como se expone a continuación:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente N° 1

La investigación realizada por (Galvis García & Cárdenas Triana, 2016) tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano en el sector público en Colombia. La metodología es descriptiva porque especifica de manera teórica los estudios relacionados con la gestión del talento humano y el método que se utilizó fue la búsqueda y recolección de la información de los diferentes repositorios y bases bibliográficas virtuales. Las conclusiones fueron:

- La gestión del talento humano al interior de las organizaciones públicas debe optimizarse, con el propósito de influir en el logro de los objetivos estratégicos.
- El papel del gerente o administrador del talento humano debe lograr el mejoramiento continuo de la entidad a partir del trabajo en equipo, ello involucra que realice una adecuada selección del personal y hacer que estos cumplan con sus labores asignadas. Además, le corresponde brindar un adecuado clima organizacional y compensaciones a los trabajadores. Lamentablemente, algunas de las entidades públicas persisten en el enfoque tradicional de selección de personas, siendo necesario su capacitación para adaptarse rápidamente al puesto de trabajo.



Antecedente N° 2

El estudio de (Ramírez Molina et al., 2018) describe la gestión del talento humano planteado como estrategia en las pymes de servicios de comidas y bebidas de la ciudad de Barranquilla. La metodología fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de alcance descriptivo, la población estuvo conformada por 38 empresas pymes dedicadas a la prestación de servicios de comidas y bebidas adscritos a la Cámara de Comercio de Barranquilla. La técnica fue la encuesta, como instrumento se utilizó el cuestionario. Las conclusiones fueron:

- Los resultados obtenidos del estudio determinaron que la gestión del talento humano como estrategia de las organizaciones, fue moderadamente satisfactoria, esto indica que las empresas sujeto de estudio consideran la planificación para establecer objetivos y determinar los resultados.
- La gestión del talento humano como táctica de las corporaciones, posibilita su adaptación al cambio y a consolidarse conforme establecen sus políticas, estructura y propósitos, posibilitando así un mayor beneficio productivo de la empresa.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente N° 1

El estudio de (Chenet Zuta et al., 2020) tuvo como objetivo de investigación la comparación del talento humano del personal médico del Hospital Regional Materno Infantil “El Carmen” y Hospital Regional Docente Clínico, dos establecimientos hospitalarios públicos de la región Junín en el Perú. La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental de alcance descriptivo comparativo, estableciéndose dos muestras de 100 usuarios internos en cada nosocomio seleccionado a conveniencia. El instrumento aplicado fue una



escala de actitud. Al comparar las muestras de ambos hospitales los resultados arrojan una diferencia poco significativa.

Antecedente N° 2

(García Silva, 2021) en su tesis doctoral “Gestión del talento humano de enfermería ante la emergencia sanitaria COVID-19 en un hospital público, Lima – Provincias, 2020”, planteó como objetivo establecer la percepción de la gestión del talento humano de enfermería ante la emergencia sanitaria COVID-19 en un establecimiento hospitalario del sector público. En cuanto a la metodología del estudio, consideró un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico hermenéutico. La muestra consideró a 10 licenciados de enfermería seleccionadas por conveniencia. La técnica que se utilizó fue la entrevista y se aplicó la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos. Las conclusiones fueron las siguientes:

- Existe insuficiente personal de enfermería, lo que se ha visto agravado por la inadecuada gestión de los entes directivos del nosocomio y deficiente organización de los mandos superiores de enfermería. Sin embargo, la jefatura de enfermería refiere que el trabajo se realiza de manera coordinada con los otros jefes de nivel jerárquico y el equipo de gestión.
- El compromiso por parte de algunas jefas del servicio de enfermería se ha visto mermado por la percepción de maltrato que se tiene. Además, se evidencia también una débil gestión del recurso humano, pues no se tomaron decisiones apropiadas para brindar las atenciones de pacientes COVID-19. Así también, el nivel salarial no satisface al personal de enfermería, considerando el alto riesgo que conlleva la atención de personas contagiadas con este virus.



- La gestión de la alta dirección se considera deficiente ante la ocurrencia de la pandemia, pues se prestó una escasa atención al personal de salud. Surgiendo el liderazgo del personal de enfermería para enfrentar aquella situación y asumir el reto de atender a los pacientes aún a riesgo de su vida misma.
- Se denota la ausencia de integración del personal y la existencia de relaciones interpersonales inadecuadas, carencia de empatía con el personal de enfermería, conflictos internos entre los miembros del servicio de enfermería, y una desigualdad en las remuneraciones.
- Existe una deficiente organización para mejorar las condiciones laborales, como el mal estado de los equipos, incumplimiento de las barreras de bioseguridad y una escasa señalización en los ambientes del hospital.

2.1.3. Antecedentes Locales

Antecedente N° 1

(Guardapuella Huillca, 2017) en su tesis “Gestión de talento humano del personal administrativo de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Madre de Dios-2017” propone como objetivo de la investigación determinar la gestión del talento humano de los servidores administrativos de la Gerencia Regional de Infraestructura del GOREMAD. La metodología utilizada implica una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo; siendo el diseño no experimental, transversal. La muestra corresponde a los 80 servidores administrativos de la referida gerencia. La técnica empleada fue la encuesta, y como instrumento se usó el cuestionario para recopilar la información. Se concluye que el talento humano no se gestiona adecuadamente, pues los resultados evidencian que el 84% de los encuestados refieren que sólo a veces se desarrolla la gestión del talento humano.



Antecedente N° 2

(Cachique Cari, 2018) en su 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” planteó como objetivo de la investigación describir la gestión del talento humano de los trabajadores del referido Centro de Salud. En cuanto a la metodología, la investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental; se utilizaron las técnicas de fichaje, observación y encuesta, aplicándose los instrumentos denominados fichas bibliográficas y cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones:

- En su mayoría los empleados refieren que la gestión del talento humano nunca o casi nunca se ha realizado, o en todo caso si se ha gestionado la consideran como ineficiente. Esto incide directa y de manera negativa en el comportamiento de los trabajadores en el entorno laboral, pues perciben que sus competencias no se consideran para el desarrollo personal, lo que repercute en la calidad de las prestaciones de salud a los pacientes.

2.2. Base legal

- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector público.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, aprueba el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ordenanza Regional N° 009-2017-RMDD/CR, aprueba el proyecto de modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la Unidad Ejecutora N° 401 Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado del Gobierno Regional de Madre de Dios.



- Resolución Directoral N° 206-2016-GOREMAD/HSR, aprueba la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Unidad Ejecutora N° 401 Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.
- Resolución Directoral N° 278-2011-GOREMAD/HSR, aprueba el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Gestión

(Jones & George, 2014) sostiene que la gestión supone los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar para conseguir eficaz y eficientemente las metas organizacionales.

2.3.2. Talento

(Jericó P., 2008) afirma que el talento está vinculado con las personas que ponen en práctica sus capacidades y se comprometen a mejorar los resultados en la organización. El talento como tal requiere de tres componentes básicos: capacidades, compromiso y acción.

2.3.3. Talento humano

(Prieto Bejarano, 2013) lo define como el conjunto de procesos que involucra la planificación, ejecución y coordinación que promuevan e incentiven el rendimiento del capital humano para alcanzar los objetivos de la organización.

2.3.4. Conceptos de gestión del talento humano

El talento humano es definido por (Chiavenato, 2009) como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.



Para (Prieto Bejarano, 2013) la gestión del talento humano es un proceso que busca el crecimiento, conservar la fuerza laboral y satisfacer las expectativas de los miembros de la organización, en beneficio del propio individuo como de la empresa.

(Balza Laya, 2010) define al talento humano como el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen las personas para desarrollar con eficacia sus actividades en las organizaciones.

(Griffin & Moorhead, 2010) señalan que la gestión del talento humano es el conjunto de acciones al interior de la organización cuyo propósito es atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral efectiva. Las instituciones en la actualidad exigen mayor desarrollo profesional, porque su éxito depende del desarrollo del talento humano.

Así también (Eslava Arnao, 2004) afirmó que gestionar el talento humano radica en un enfoque táctico de conducción, cuya finalidad es obtener el máximo beneficio en una organización; ello mediante un conjunto de acciones dirigidas a desarrollar ventajas competitivas en el contexto actual y futuro.

Por su parte (Jericó. P., 2008) señaló que la gestión del talento humano es un proceso complejo que requiere determinar, atraer, desarrollar y mantener dicho talento. Esta gestión está conformada por los siguientes elementos:

- Capacidades, como un elemento que se encuentra relacionado con el conocimiento, habilidades personales y actitudes con que cuenta el personal.
- Compromiso, este elemento está referido a la identificación del personal con la organización, de tal forma que la organización debe fortalecer el compromiso del personal a fin de no perderlo.



- Acción, este tercer elemento se vincula a la praxis que tiene el personal para ejecutar tareas, los cuales deben realizarse de manera oportuna.

2.3.5. Objetivos de la gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2009) el objetivo principal de la gestión del talento humano es ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos y hacer realidad su misión empresarial que en general es posicionarse y mantenerse en el mercado, para ello esta nueva forma de gestionar el talento humano suministra a la empresa colaboradores adecuadamente seleccionados y con una motivación permanente; se trata pues de administrar el cambio en un entorno de cambios permanentes así como la adaptación al fenómeno de la globalización.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

2.3.6. Dimensiones de la gestión del talento humano

(Chiavenato, 2009) refirió que los componentes de la gestión del talento humano son:

2.3.6.1. Incorporar a las personas

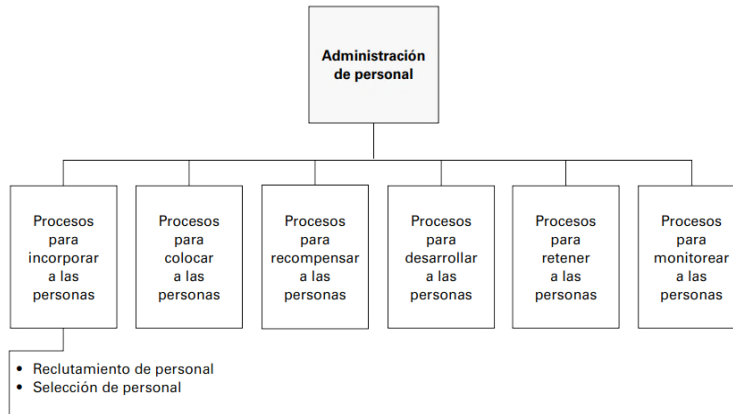
El proceso para incorporar a las personas representa el ingreso de los candidatos que poseen las capacidades y competencias que se ajustan a las necesidades de la organización. Cada corporación cuenta con procedimientos para realizar el filtro para seleccionar a las personas que reúnan las características deseables. El proceso de selección consiste en conocer lo que las personas ofrecen y compararlo con lo que busca la



organización. Sin embargo, no sólo las organizaciones seleccionan, sino también las personas escogen donde desean trabajar; la elección es recíproca (Chiavenato, 2009).

Figura 1

Los componentes de la gestión del talento humano

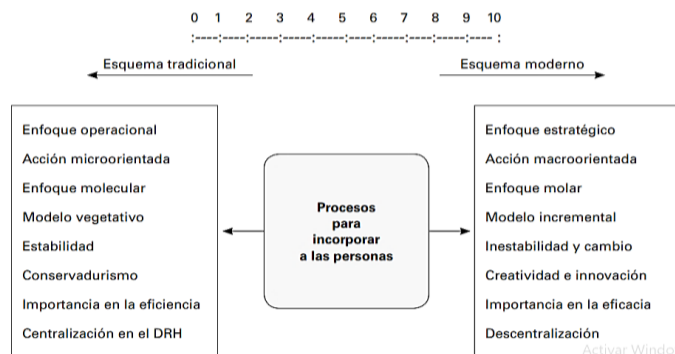


Nota. La figura muestra los elementos de la gestión del talento humano. Fuente: Chiavenato (2009).

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones, pues unas utilizan procesos tradicionales y otras, procesos sofisticados para atraer y elegir a las personas que desempeñarán parte del trabajo. La figura 2 muestra los dos enfoques para incorporar a las personas, el tradicional y el moderno.

Figura 2

Procesos para reclutar personal en una organización



Nota. La figura muestra las diferencias entre el esquema tradicional y moderno. Fuente: Chiavenato (2009).



En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización (Chiavenato, 2009).

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación (Chiavenato, 2009).



a. Reclutamiento de personal

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias (Vallejo Chávez, 2016).

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (Wayne Mondy, 2010).

El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización (Vallejo Chávez, 2016).

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía. (Wayne Mondy, 2010)

Existen dos tipos de reclutamiento.



Tabla 1

Tipos de reclutamiento

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. ▪ La promoción, transferencia y nuevas oportunidades. ▪ La organización ofrece oportunidades de carrera al colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA). ▪ Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes ▪ La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación del reclutamiento según su aplicación. Fuente: Chiavenato (2009).

Por su parte, entre las técnicas de reclutamiento tenemos:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Páginas web.
- Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles y anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos recomendados por trabajadores.
- Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores.
- Reclutamiento por medio de las redes sociales y otros.

b. Selección de personal

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. (Vallejo Chávez, 2016)



“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible” (Vallejo Chávez, 2016).

El reclutamiento y la selección son funciones que están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección correcta del mismo (Amador Sotomayor, 2016).

En cuanto a la recopilación de información del puesto, reúne cinco actividades:

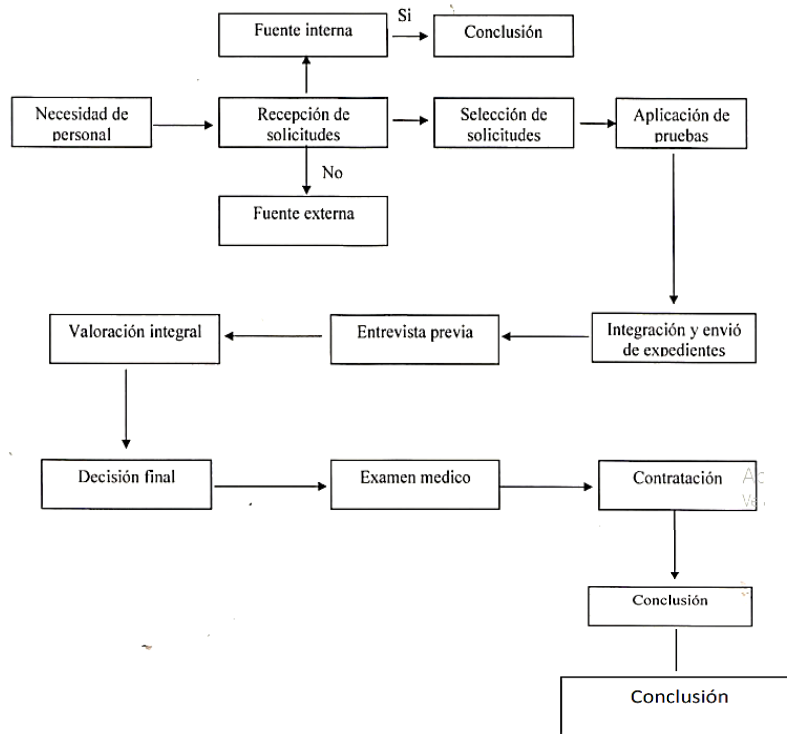
- Descripción y análisis de puestos.
- Técnica de incidentes críticos.
- Solicitud de personal.
- Análisis de puesto en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

(Amador Sotomayor, 2016), reafirma que las funciones de Reclutamiento y Selección están relacionadas, por lo que de acuerdo a ello se presenta un diagrama estandarizado que indica las fases del proceso que utilizan las organizaciones.



Figura 3

Proceso de reclutamiento y selección



Nota. La figura muestra las fases del proceso de incorporar a las personas. Fuente: Chiavenato (2009).

Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal. Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades (Amador Sotomayor, 2016).

La información se recoge mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado. Las solicitudes son recibidas y revisadas a efecto de realizar una primera depuración en donde habrá candidatos aprovechables con



revisión y no aprovechables, descartándose por ello aquellas que no cumplan con los requisitos estipulados para el puesto o los puestos vacantes (Amador Sotomayor, 2016).

La decisión final involucra la determinación de aceptación o rechazo, celebrándose o no una entrevista final o en su defecto serie de ellas, y en esta fase se requiere de claridad hacia el candidato con relación a las funciones a desarrollar, las expectativas y el valor agregado que de él se espera (Amador Sotomayor, 2016).

2.3.6.2. Colocación de las personas

Según (Chiavenato, 2009), indica que las organizaciones no operan a partir de la improvisación, ni funcionan por azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados.

Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existen en la organización y, con ello, buscan delimitar la acción de cada persona. (Chiavenato, 2009)

Todas las personas realizan funciones en distintas organizaciones. Algunos de ellos son obvios para el individuo, en virtud de que conoce la tarea, aunque también se los comunican otros miembros de la organización que requieren o dependen de la función o, más aún, de las actividades que desempeña el individuo para poder cumplir las expectativas de sus propios



cargos o puestos. Dado este panorama, cabe decir que la organización empresarial es un conjunto integral de funciones o de actividades que se espera desempeñen los individuos y los grupos que se superponen y que están formados por personas que también tienen expectativas depositadas en las demás personas. En suma, la organización es un sistema de funciones (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia (Chiavenato, 2009).

En algunas organizaciones, estos procesos son rudimentarios ya que se basan en modelos mecanicistas, fundamentados en una visión lógica y determinista, tan sólo, de cómo lidiar con las personas. Siguen el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Dan importancia a la eficiencia y exigen que las personas desempeñen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo preestablecido y que sigan las rutinas y los procedimientos que manda la organización.

En otras organizaciones los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que



deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización.

a. Orientación de las personas

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional.

Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y



hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

b. Modelo de trabajo

La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas.

Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y



la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. A cada departamento o división lo forman un conjunto de puestos. Para analizar a una organización cada órgano se debe descomponer en los puestos que lo constituyen. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana pierde terreno ante una visión sistémica y contingente, que más bien procura integrar y juntar que separar y fragmentar las tareas y las actividades.

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático, es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Figura 4

Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo

Los viejos medios	Aspectos	Los nuevos medios
Altas, con muchos niveles administrativos	← Estructuras →	Planas, con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración	← Autoridad →	Descentralizada en todos los niveles; atribución de facultades
Amplio y diversificado	← Papel del staff →	Pequeño y concentrado
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan que las personas hacen y ejecutan	← Modelado del trabajo →	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente
Sólo importantes como unidades administrativas formales	← Grupos de trabajo →	Como sistemas sociotécnicos integrados y con amplia utilización de equipos
Salario fijo de acuerdo con la clasificación del puesto y el desempeño individual	← Compensación →	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es desechable	← Entrenamiento →	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se fomenta que aprenda nuevas habilidades y competencias

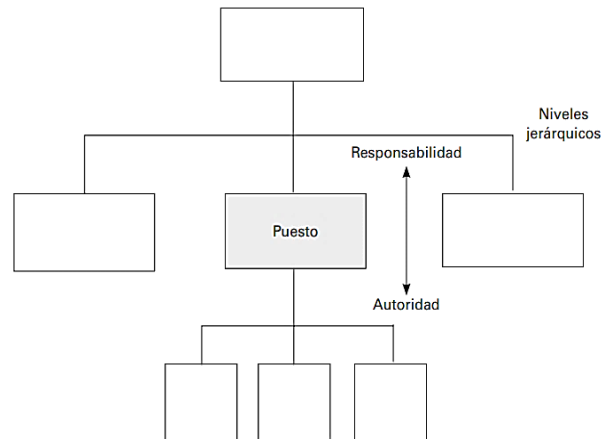
Nota. La figura muestra las diferencias entre el antiguo y nuevo enfoque de trabajo en las organizaciones. Fuente: Chiavenato (2009).

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.).



Figura 5

Posición del puesto en el organigrama



Nota. La figura muestra cómo se posiciona un puesto en la estructura de una empresa.
Fuente: Chiavenato (2009).

c. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra (Chiavenato, 2009).

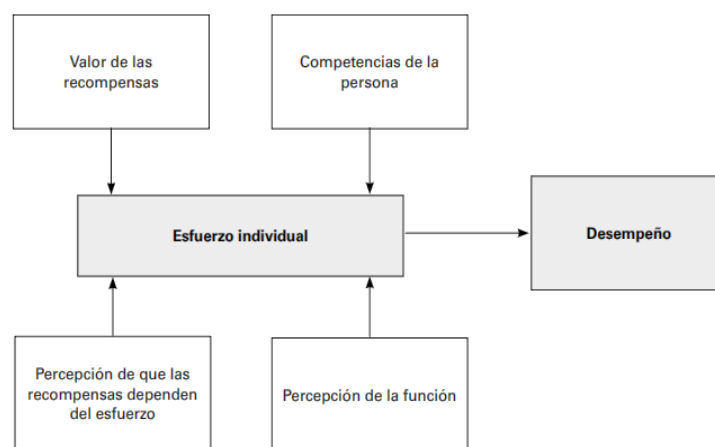
En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión,



administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Figura 6

Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto



Nota. La figura muestra cómo el desempeño humano depende de muchos elementos. Fuente: Chiavenato (2009).

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer (Chiavenato, 2009).



Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño (Chiavenato, 2009).

2.3.6.3. Recompensar a las personas

(Chiavenato, 2009) refiere que las personas trabajan en las corporaciones en base a expectativas, por tanto, las personas brindarán mayor dedicación al cumplimiento de sus metas en la corporación cuando perciban una reciprocidad respecto de la recompensa que se le otorgue por alcanzar los objetivos organizacionales.

a. Remuneración

Cada trabajador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo, conocimientos y habilidades siempre que reciba una retribución adecuada. Por su parte, las organizaciones invierten en recompensas para las personas, siempre que coadyuven al logro de sus objetivos. De allí se desprende el concepto de remuneración total, la cual se compone de tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones.

Así también, (Chiavenato, 2009) señala que existen compensaciones económicas y no económicas. La primera consiste en los salarios, bonos, premios y comisiones, además de las vacaciones, gratificaciones y extras. Mientras que la segunda consiste en las



oportunidades de desarrollo, distinciones, promociones, calidad de vida en el entorno laboral.

Por su parte, (Valdebenito, 2016) nos refiere sobre la Gestión de Recompensa total, la cual está relacionada con el planteamiento y ejecución de estrategias y políticas que tienen por objeto recompensar a las personas de manera justa, equitativa y proporcional al valor que representa para la organización.

La implementación de una estrategia de recompensa total, que involucre la compensación y otros elementos intangibles, podría incrementar la ventaja competitiva de una corporación, en caso contrario podría significar perder talento, oportunidad y capital (Marcos, 2011).

b. Programas de incentivos

Según (Chiavenato, 2009), en las organizaciones no es suficiente remunerar a las personas. Se necesita incentivarlas para que superen las metas y objetivos o mejoren su desempeño actual. En la actualidad, se requiere programas de incentivos que motiven e incentiven a las personas.

El programa de incentivos involucra la totalidad de prestaciones que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores. Además de los salarios, vacaciones, premios, ascensos incluyen otras recompensas por su alto desempeño.

Por lo general, las organizaciones otorgan cuatro tipos de recompensas económicas:



1. Las recompensas por la consecución de los objetivos de la organización.
2. Las recompensas por años de servicios prestados a la empresa.
3. Las recompensas por alto desempeño.
4. Las recompensas por los resultados alcanzados por el departamento o unidad.

2.3.6.4. Desarrollo de las personas

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación (Chiavenato, 2009).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2009).

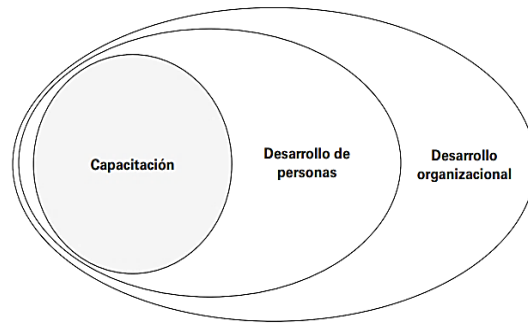
Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las



organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

Figura 7

Los estratos del desarrollo



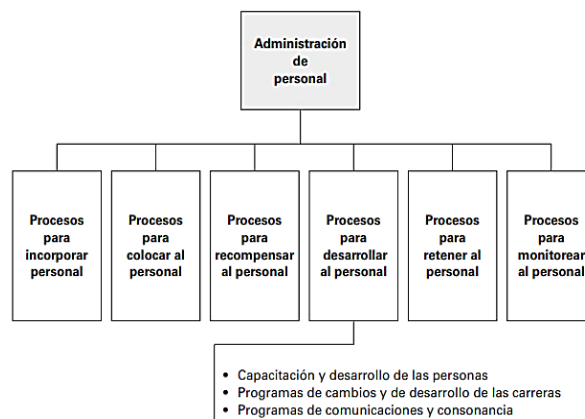
Nota. La figura muestra cómo se superponen los estratos del desarrollo de las personas.
Fuente: Chiavenato (2009).

Los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque tradicional, donde sólo se capacita cuando existe un problema o necesidad, y las personas elegidas son impuestas de forma aleatoria.

Por otra parte, se tiene el enfoque moderno, que responde a un modelo planificado, donde todas las personas son capacitadas en base a un consenso y con el propósito de cambiar para mejorar.

Figura 8

Los procesos para desarrollar a las personas



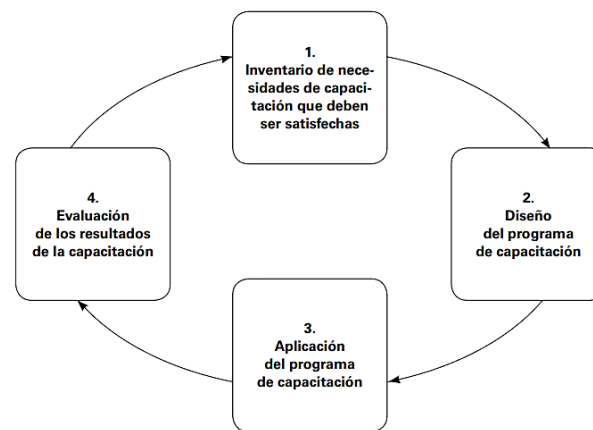
Nota. La figura muestra los procesos para desarrollar a las personas en un enfoque moderno. Fuente: Chiavenato (2009).

a. Capacitación

Actualmente, la capacitación es considerada como un medio para impulsar el desempeño de las personas en el trabajo. La capacitación permite desarrollar las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y de esta manera contribuyan más en la consecución de los objetivos organizacionales (Vallejo C, Gestión del Talento Humano, 2015).

Figura 9

Tipos de cambios del comportamiento en virtud de la capacitación



Nota. La figura muestra los cambios de comportamiento producto de la capacitación.
Fuente: Chiavenato (2009).

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización (Vallejo C, Gestión del Talento Humano, 2015).

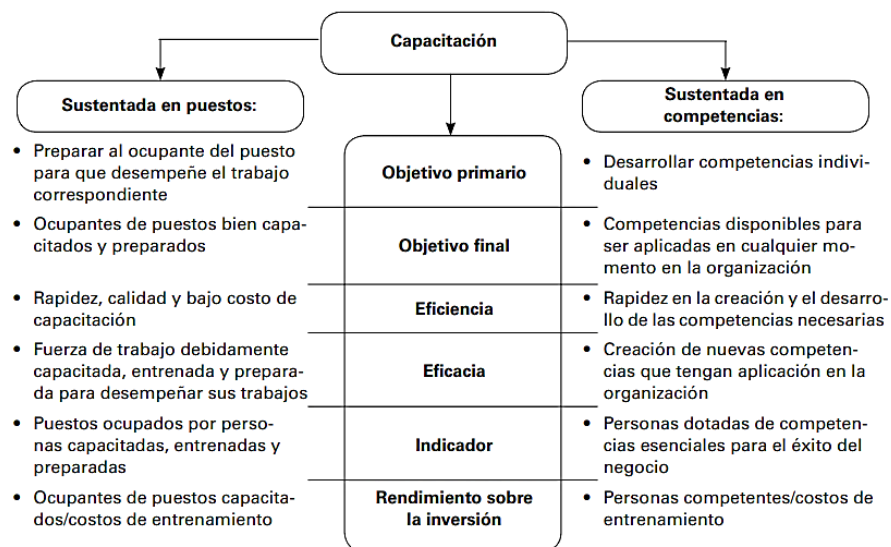
La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en



consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización (Vallejo C, Gestión del Talento Humano, 2015).

Figura 10

Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias



Nota. La figura muestra las características diferenciadas entre la capacitación basada en puestos y por competencias. Fuente: Chiavenato (2009).

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:



1. El diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
2. El diseño, consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación, es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Figura 11

El proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p>Diagnóstico de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	<p>Decisión en cuanto a la estrategia</p> <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<p>Implantación o acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	<p>Evaluación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Nota. La figura muestra las cuatro etapas del proceso de capacitación. Fuente: Chiavenato (2009).

b. Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad que tiene una persona para influenciar, motivar, organizar a un grupo determinado de personas con el propósito de alcanzar unas metas propuestas.

Al interior de las organizaciones es imprescindible contar con gerentes con habilidades y competencias administrativas, tales como el



liderazgo, la conducción de equipos y, principalmente la administración de los procesos de la administración de personas.

2.3.6.5. Retener a las personas

Los procesos para retener a las personas persiguen mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, además de garantizar las condiciones adecuadas para que permanezcan y se comprometan con la organización (Chiavenato, 2009).

Según (Vallejo Chávez, 2016), desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas (Vallejo Chávez, 2016).

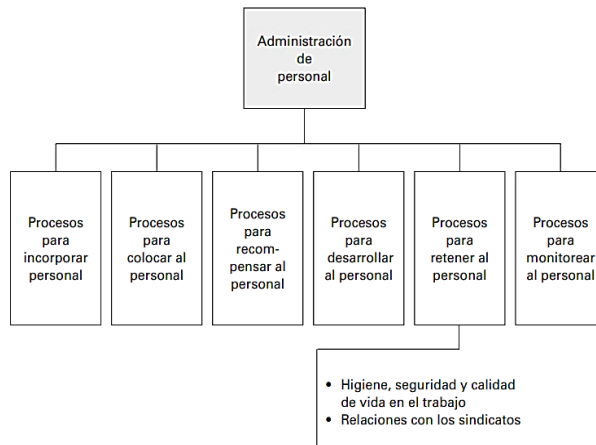
En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización (Vallejo Chávez, 2016).



En otras organizaciones estos procesos son complejos, se acercan al modelo de autonomía y realización personal de los individuos, con énfasis en la motivación interna de las personas (Vallejo Chávez, 2016).

Figura 12

Los procesos para retener a las personas



Nota. La figura muestra los elementos que determinan la permanencia de las personas en la organización. Fuente: Chiavenato (2009).

a. Relaciones con los empleados

Las relaciones entre la empresa y las personas que laboran en ella toman mucha importancia, pues debe existir un alineamiento entre las actividades que desarrolla la compañía y el desempeño de las personas para alcanzar las metas de la organización.

b. Higiene laboral

La higiene laboral está referida a las condiciones del ambiente de trabajo, que garanticen la salud física y mental, y el bienestar de las personas que laboran en la organización. En lo concerniente a la salud física, el entorno laboral debe evitar la exposición del organismo humano con agentes externos como la temperatura, el ruido, la iluminación, entre otros. En lo que respecta a la salud mental, el centro



de trabajo debe contar con condiciones psicológicas y sociológicas adecuadas, evitando efectos emocionales, como el estrés.

c. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo aborda tres áreas: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

La seguridad en el trabajo busca mediante la adopción de medidas técnicas, educativas y médicas prevenir accidentes y administrar los riesgos ocupacionales. Su finalidad es anticiparse, de tal forma que a través de condiciones de trabajo seguras y saludables se minimicen los riesgos de accidentes.

d. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo se refiere a la preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades. En la actualidad, también incluye aspectos físicos y ambientales, y aspectos psicológicos.

La calidad de vida en el trabajo involucra factores intrínsecos y extrínsecos al puesto laboral, que impactan sobre la actitud y comportamiento personal para la productividad individual y grupal.

2.3.6.6. Supervisar a las personas

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la



autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional (Vallejo Chávez, 2016).

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones (Vallejo Chávez, 2016).

Los procesos de supervisión pueden considerar un enfoque tradicional, que considera el paradigma de desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento, un esquema que adopta una postura de fiscalización y vigilancia para obligar a las personas a obedecer por medio de un código de disciplina severa que impone restricciones y limitaciones en un sistema centralizado, administrado por el órgano de recursos humanos. La organización privilegia un sistema de castigos y sanciones (Vallejo Chávez, 2016).



El enfoque moderno de los procesos de supervisión, involucra el paradigma de confianza en las personas e incentiva su comportamiento, con un esquema de autocontrol y flexibilidad para impulsar la iniciativa y creatividad de las personas, dejando a las personas y a los equipos libertad para decidir sobre su participación y compromiso, con un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo (Vallejo Chávez, 2016).

La supervisión de las personas que trabajan en organizaciones tiene como objetivo principal mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización (Vallejo Chávez, 2016).

a. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un colaborador. Las organizaciones plantean las metas de cantidad y calidad que los trabajadores deben cumplir o superar.

La gestión del rendimiento identifica el aporte del personal con las metas de la empresa y evidencia las necesidades de los trabajadores para mejorar su desempeño.

b. Control de actividades

El control de actividades permite gestionar los horarios de cada colaborador, permisos laborales, asistencia, control de turnos.



Este control se puede realizar mediante un sistema de información de administración de recursos humanos, ello con la finalidad de que los especialistas en recursos humanos y los gerentes puedan efectuar diversos análisis y tomen decisiones.

c. Permanencia del personal

La permanencia del personal está referida a la responsabilidad que tiene cada trabajador por mantenerse en su puesto de trabajo desarrollando sus actividades y cumpliendo la normativa interna de la organización durante el horario de trabajo.

2.4. Marco institucional

2.4.1. Datos generales

Razón Social: Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado

RUC: 20350526073

Localización: Jr. Cajamarca N°171, Tambopata, Tambopata, Madre de Dios

Código RENIPRESS: 00002698

2.4.2. Antecedentes Históricos

La historia del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado inicia con la llegada de las misioneras dominicas, quienes se instalan en esta ciudad y construyen su convento, donde se crea en 1947 el Centro de Salud “Santa Rosa”.

En 1968 se trasladó hacia la ubicación donde queda actualmente la sede hospitalaria; desde sus inicios el nosocomio mantiene este nombre debido a la gran devoción de las hermanas dominicas por la patrona Santa Rosa de Lima.

A partir de septiembre de 1997 el Hospital Santa Rosa se desconcentra administrativamente y en 1998 se instituye como Unidad Ejecutora.

El 01 de enero del año 2000 el Hospital, se desconcentra de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Madre de Dios y pasa a ser Unidad Ejecutora.



Con Resolución Directoral N° 209-2005-DRS-GR-MDD/DG de fecha 15 de agosto 2005, se categoriza como Hospital II-2 con la denominación de Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

2.4.3. Misión

Brindar atención con calidad y calidez para prevenir los riesgos, proteger del daño, recuperar la salud y rehabilitar las capacidades de los usuarios, en condiciones de plena accesibilidad y de atención a la persona desde su concepción hasta su muerte natural.

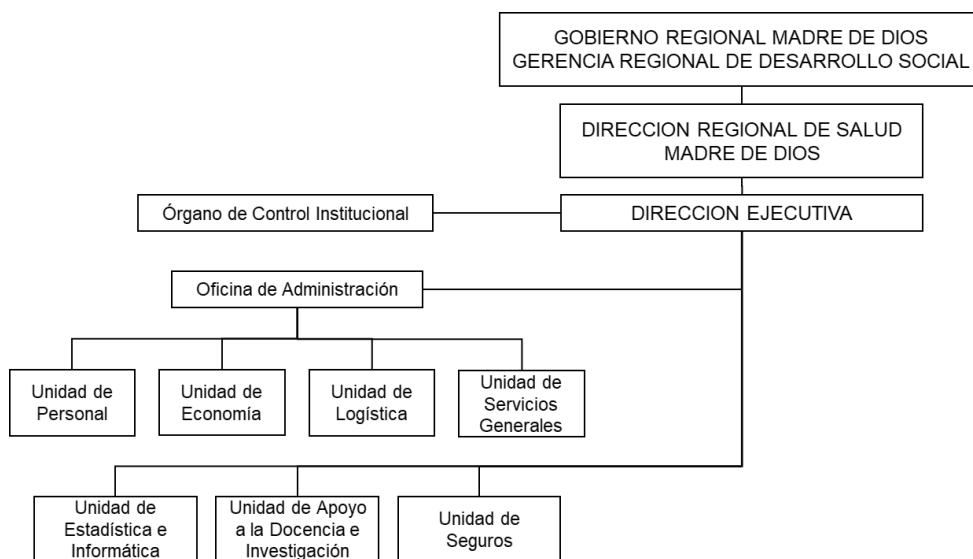
2.4.4. Visión

Ser un hospital modelo acreditado según su nivel, que garantice la atención de salud especializada con equidad, calidad, eficiencia y acceso a la población más vulnerable y excluida, con el desarrollo de su potencial humano, trabajo en equipo y una fuerte cultura organizacional; con principios de universalidad, participación y contribuyendo al logro de una comunidad saludable.

2.4.5. Estructura orgánica

Figura 13

Organigrama del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de la entidad. Fuente: Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado (2017).



2.5. Marco conceptual

2.5.1. Actitud

Se trata de los conocimientos y disposición que posibilita la ocurrencia de las cosas. Una actitud positiva permite lograr metas, ser agente de cambio, producir valor agregado y alcanzar la excelencia (Vallejo Chávez, 2016).

2.5.2. Capacidad competitiva

Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores (Prieto Bejarano, 2013).

2.5.3. Competencia

La competencia es la aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Capacidad y disposición para el buen desempeño (Vallejo Chávez, 2016).

2.5.4. Desempeño laboral

(Cristóbal Bonnefoy & Armijo, 2005) refirió que el desempeño laboral está relacionado con una mayor productividad del trabajador en la actividad que realiza y a la eficacia en la consecución de resultados.

(Chiavenato, 2009) señaló que es el conjunto de acciones fundamentales que realizan los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

2.5.5. Evaluación del desempeño

Es un procedimiento de verificación y evaluación del rendimiento laboral sea de forma individual o por equipos, siendo en la mayoría de las empresas la evaluación de manera individual (Wayne Mondy & M. Noe, 2005).



2.5.6. Gestión del talento humano

Conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La misma que tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante (Griffin & Moorhead, 2010).

2.5.7. Habilidad

Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado (Vallejo Chávez, 2016).

2.5.8. Organización

Es el proceso en el que los integrantes de una corporación trabajan en conjunto para conseguir los objetivos planteados (Griffin & Moorhead, 2010).

2.5.9. Planeación estratégica

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente) (Prieto Bejarano, 2013).

2.5.10. Recurso humano

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (Prieto Bejarano, 2013).

2.6. Variable

2.6.1. Variable

Gestión del talento humano.



2.6.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 2

Conceptualización de la variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Gestión del Talento Humano	Forma de gestión en la cual, las personas pasan de ser agentes pasivos y se convierten en agentes activos que aportan en la administración de los otros recursos de la organización (Chiavenato, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar a las personas ▪ Colocación de las personas ▪ Recompensar a las personas ▪ Desarrollo de las personas ▪ Retener a las personas ▪ Supervisar a las personas

Nota. Esta tabla muestra la articulación de la variable y sus dimensiones. Fuente: Elaboración Propia.

2.6.3. Operacionalización de variable

Tabla 3

Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión del Talento Humano	Incorporar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personal - Selección de personal
	Colocación de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación de las personas - Modelo de trabajo - Evaluación del desempeño
	Recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Programas de incentivos
	Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Liderazgo
	Retener a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con los empleados - Higiene - Seguridad - Calidad de vida
	Supervisar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de personal - Control de actividades - Permanencia del personal

Nota. Esta tabla muestra la articulación de la variable, sus dimensiones e indicadores. Fuente: Elaboración Propia.



CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo básica. Según (Carrasco Díaz, 2007) la investigación es básica cuando “Solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos”. Es la que se realiza con la finalidad de producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales.

3.2. Enfoque de investigación

La investigación será de enfoque cuantitativo, puesto que se utiliza recolección de datos con medición numérica y análisis estadístico para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. (Hernández et al., 2014)

3.3. Diseño de la investigación

El estudio será no experimental, conforme señala (Hernández et al., 2014) es el estudio que se realiza sin manipular las variables ni su entorno, sólo se estudian los hechos en su ambiente natural.

3.4. Alcance de la investigación

La investigación será descriptiva, puesto que tiene como finalidad analizar las propiedades, características y perfiles del fenómeno de estudio.

La investigación descriptiva mide y recoge información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández et al., 2014)



3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Según (Hernández et al., 2014) la población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La investigación se realizó con una población de 72 servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

3.5.2. Muestra

La presente investigación tendrá una muestra censal, ya que se trabajará con el total de la población. Por lo tanto, la muestra para el presente trabajo está constituida por 72 servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Garantizando el margen de confiabilidad.

Tabla 4

Servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado

N°	Puesto	Cantidad
1	Director Ejecutivo	1
2	Jefe de Oficina	2
3	Jefe de Área	18
4	Profesionales	14
5	Personal de apoyo	37
Total		72

Nota. Esta tabla especifica la cantidad de servidores por cada puesto. Fuente: Elaboración Propia.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Para la presente investigación la técnica que se utilizará será la encuesta.



3.6.2. Instrumento

Para realizar el trabajo de investigación se usará el instrumento denominado cuestionario.

3.6.3. Procesamiento de datos

Se realizará el procesamiento de la información a través de una computadora y la aplicación de los programas informáticos Microsoft Excel y SPSS para su respectiva tabulación.



CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la gestión del talento humano en los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021, se encuestó a 72 servidores administrativos, en el que se considera 23 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Gestión del Talento Humano	Incorporar a las personas	- Reclutamiento de personal	1, 2	
		- Selección de personal	3	
	Colocación de las personas	- Orientación de las personas	4, 5	
		- Modelo de trabajo	6	
		- Evaluación del desempeño	7	
	Recompensar a las personas	- Remuneración	8	
		- Programas de incentivos	9, 10, 11	
	Desarrollo de las personas	- Capacitación	12, 13	
		- Liderazgo	14, 15	
		Retener a las personas	- Relaciones con los empleados	16, 17
			- Higiene	18
	Supervisar a las personas	- Seguridad	19	
		- Calidad de vida	20	
- Rendimiento de personal		- Control de actividades	21	
		- Permanencia del personal	22	
		- Permanencia del personal	23	

Nota. Esta tabla detalla la cantidad de preguntas por cada dimensión. Fuente: Elaboración Propia.

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



Tabla 6

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Nunca
1,81 – 2,60	Casi nunca
2,61 – 3,40	A veces
3,41 – 4,20	Casi siempre
4,21 – 5,00	Siempre

Nota. Esta tabla explica cómo se interpretarán los promedios hallados. Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la gestión del talento humano en los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera 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 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.893	23

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.893 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión del talento humano

Para describir la gestión del talento humano en los servidores administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021, se describe las dimensiones: incorporar a las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas y supervisar a las personas. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Incorporar a las personas

El objetivo es describir la incorporación de los servidores administrativos en el Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas

Tabla 8

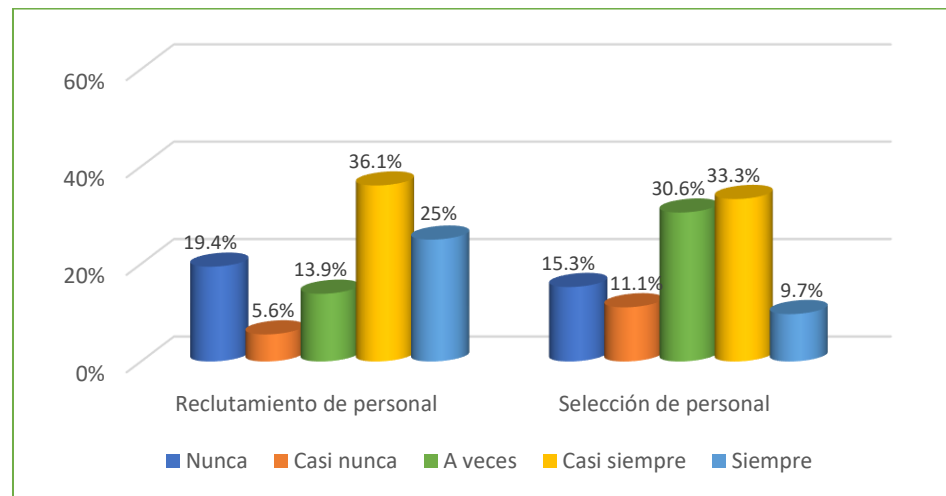
Indicadores de la dimensión incorporar a las personas

	Reclutamiento de personal		Selección de personal	
	f	%	f	%
Nunca	14	19,4%	11	15,3%
Casi nunca	4	5,6%	8	11,1%
A veces	10	13,9%	22	30,6%
Casi siempre	26	36,1%	24	33,3%
Siempre	18	25,0%	7	9,7%
Total	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14

Indicadores de la dimensión incorporar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador reclutamiento de personal, 36.1% de los servidores administrativos percibe que casi siempre se realiza el proceso de reclutamiento de servidores administrativos, mientras que el 25% que se realiza siempre, 19.4% que nunca se lleva a cabo, 13.9% que se hace a veces y finalmente 5.6% considera que casi nunca se efectúa. Estos datos reflejan que en el hospital no se realizan de manera efectiva las actividades de publicidad y difusión para promover la libre concurrencia y competencia a las oportunidades laborales que oferta la entidad para captar a los servidores administrativos idóneo mediante la meritocracia.

Respecto al indicador selección de personal se observa que, 33.3% de los servidores administrativos considera que para cubrir los puestos laborales casi siempre se realiza un proceso de selección de personal, mientras que el 30.6% que sólo a veces se realiza, 15.3% que nunca se lleva a efecto, 11.1%



que casi nunca se ejecuta y por último 9.7% considera que siempre se produce. Los datos muestran que los concursos de selección de personal no sopesan criterios adecuados para elegir en base al mérito y competencias a las personas más idóneas y de esta manera cubrir los puestos de trabajo que se convocan; esta deficiencia influye de manera directa en la eficiencia y eficacia de la entidad para la consecución de los objetivos institucionales.

B) Resultados de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas

Tabla 9

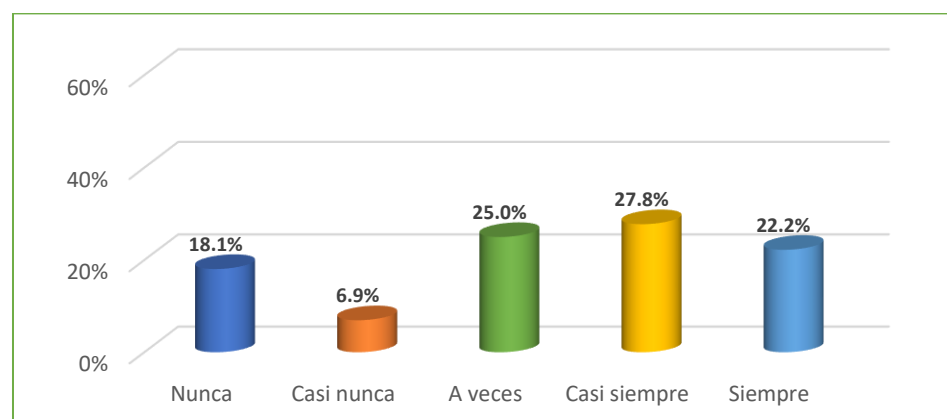
Incorporar a las personas

	f	%
Nunca	13	18,1%
Casi nunca	5	6,9%
A veces	18	25,0%
Casi siempre	20	27,8%
Siempre	16	22,2%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15

Incorporar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Respecto a la dimensión incorporar a las personas se observa que, el 27.8% de los servidores administrativos refiere que el proceso de incorporación de personas se realiza casi siempre, mientras que el 25% indica que se realiza sólo a veces, 22.2% perciben que se ejecuta siempre, 18.1% aseguran que nunca se lleva a cabo y por último sólo 6.9% considera que casi nunca se produce. Estos datos refieren que los procesos de reclutamiento y selección de personal no garantizan la incorporación de las personas más idóneas y competentes para acceder a la función pública, pues no se consideran mecanismos adecuados en las convocatorias.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas

Tabla 10

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas

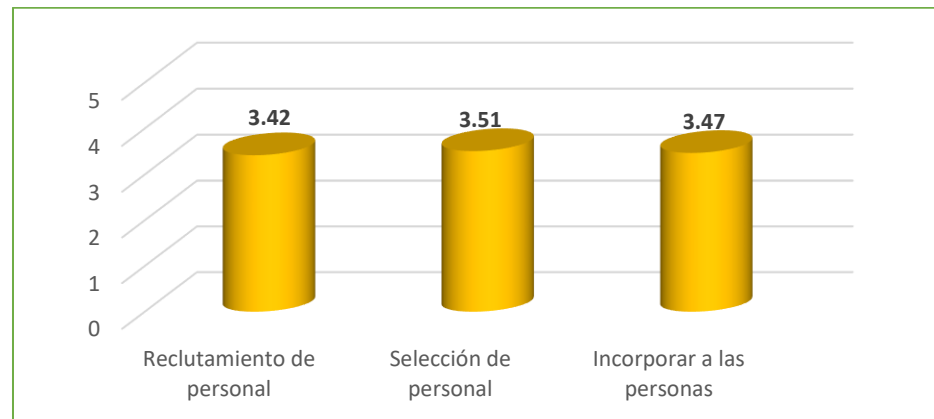
	Promedio	Interpretación
Reclutamiento de personal	3,42	Casi siempre
Selección de personal	3,51	Casi siempre
Incorporar a las personas	3,47	Casi siempre

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 16

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de incorporar a las personas, se observa en la comparación promedio de los indicadores de esta dimensión que, casi siempre se aplica el reclutamiento de personal con un promedio de 3.42, de igual manera casi siempre ejecuta la selección de personal con un promedio de 3.51; finalmente el promedio de la dimensión incorporar a las personas es de 3.47, esto significa que se realiza casi siempre. Estos resultados nos permiten inferir que se ejecutan regularmente los procesos de incorporación, pero no se logra captar a las personas más competentes para el puesto, debido a la carencia de mecanismos de publicidad o porque el proceso para la selección de personal sólo considera el cumplimiento del perfil y no considera criterios para evaluar las competencias.



4.2.2. Colocación de las personas

El objetivo es describir el proceso de colocación del servidor administrativo en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión colocación de las personas

Tabla 11

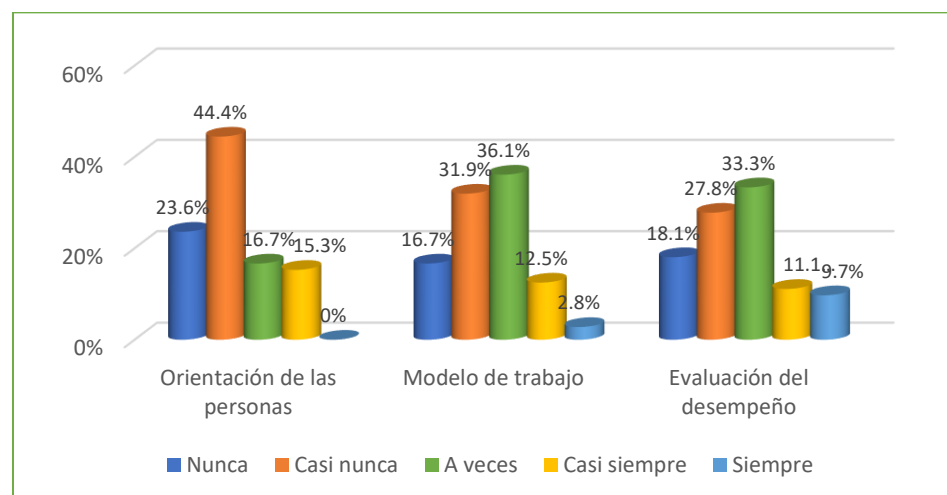
Indicadores de la dimensión colocación de las personas

	Orientación de las personas		Modelo de trabajo		Evaluación del desempeño	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	17	23,6%	12	16,7%	13	18,1%
Casi nunca	32	44,4%	23	31,9%	20	27,8%
A veces	12	16,7%	26	36,1%	24	33,3%
Casi siempre	11	15,3%	9	12,5%	8	11,1%
Siempre	0	0,0%	2	2,8%	7	9,7%
Total	72	100,0%	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión colocación de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 17

Indicadores de la dimensión colocación de las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión colocación de las personas. Fuente: Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador orientación de las personas podemos apreciar que, el 44.4% de los servidores administrativos refieren que casi nunca se realiza el proceso de orientación de personas, mientras que el 23.6% señala que nunca se realiza, el 16.7% que a veces se lleva a cabo, 15.3% que se hace casi siempre y finalmente 0% considera que siempre se efectúa. Estos datos demuestran que en el hospital no se ejecutan procedimientos de inducción para proporcionar al nuevo servidor información de sus funciones y responsabilidades para facilitar su adecuación al puesto laboral, tampoco se logra sensibilizarlos para generar compromisos e impulsar la identidad institucional con el propósito de buscar comprometerlos y coadyuven para alcanzar los objetivos estratégicos.

En cuanto al indicador modelo de trabajo se observa que, 36.1% de los servidores administrativos señala que en las convocatorias para selección de personal sólo a veces se consideran los requisitos para cada perfil de puesto, mientras que el 31.9% que casi nunca se tiene en cuenta, 16.7% que nunca se tiene presente, 12.5% que casi siempre se toma en cuenta y finalmente 2.8% considera que siempre se considera. Los datos muestran que en los procesos llevados a cabo para selección de personal no se toman en consideración el perfil establecido para el puesto convocado, los que deben encontrarse descritos en el Manual de Perfiles de Puestos del hospital; esto podría repercutir en el aporte efectivo de los servidores administrativos en la consecución de las metas institucionales.

Respecto al indicador evaluación del desempeño, el 33.3% de los servidores administrativos señala que sólo a veces se realiza el proceso de evaluación en la entidad, mientras que el 27.8% señala que casi nunca se lleva



a cabo, el 18.1% que nunca se realiza, 11.1% que casi siempre se efectúa y 9.7% considera que siempre se hace. Esto demuestra que en el hospital no se desarrolla la evaluación de desempeño, dificultando tanto la identificación y reconocimiento del aporte de los servidores administrativos a las metas de la entidad, así como el sustento de las necesidades de capacitación de los servidores administrativos para mejorar su desempeño en el puesto laboral.

B) Resultados de la dimensión colocación de las personas

Tabla 12

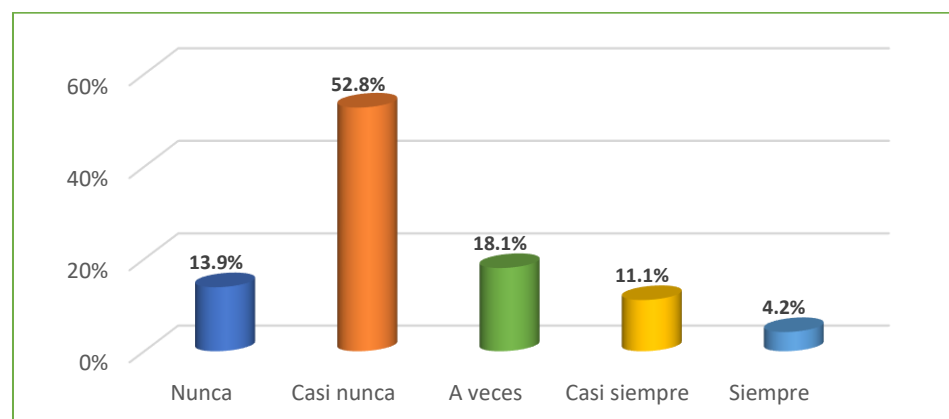
Colocación de las personas

	f	%
Nunca	10	13,9%
Casi nunca	38	52,8%
A veces	13	18,1%
Casi siempre	8	11,1%
Siempre	3	4,2%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión colocación de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18

Colocación de las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Respecto a la dimensión colocación de las personas en la gestión del talento humano en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado; podemos apreciar que el 52.8% de los servidores administrativos refiere que el proceso de colocación de las personas casi nunca se desarrolla, mientras que el 18.1% señala que se realiza a veces, el 13.9% manifiesta que nunca se ejecuta, 11.1% considera que casi siempre lleva a cabo, y por último sólo 4.2% indica que siempre se efectúa. Los datos reflejan que los procesos de inducción, elegibilidad de servidores administrativos y evaluación de rendimiento no vienen considerando el proceso de diseño de puestos, esto significa que no se viene estimulando el buen rendimiento y compromiso del servidor administrativo para que contribuyan a lograr los objetivos de la entidad.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas

Tabla 13

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas

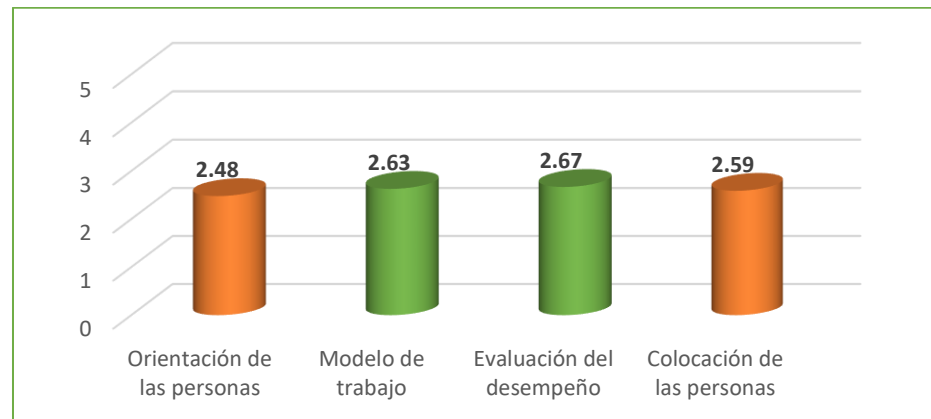
	Promedio	Interpretación
Orientación de las personas	2,48	Casi nunca
Modelo de trabajo	2,63	A veces
Evaluación del desempeño	2,67	A veces
Colocación de las personas	2,59	Casi nunca

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 19

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión colocación de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión colocación de las personas, se aprecia en la comparación promedio de los indicadores de esta dimensión que, casi nunca se desarrolla el proceso de orientación de las personas con un promedio de 2.48; asimismo que el modelo de trabajo se considera sólo a veces con un promedio de 2.63; de igual manera la evaluación de desempeño se ejecuta sólo a veces con un promedio de 2.67; por último el promedio de la dimensión colocación de las personas es de 2.59, esto denota que casi nunca se realiza.

Estos resultados nos permiten señalar que existe una débil relación entre el proceso de diseño de puestos con los de inducción, elegibilidad de servidores administrativos y evaluación de desempeño; ya que a pesar de existir el instrumento de gestión donde se establecen las funciones y requisitos del puesto no son considerados en los mencionados procesos.



4.2.3. Recompensar a las personas

El objetivo es describir el proceso de recompensa del servidor administrativo en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas

Tabla 14

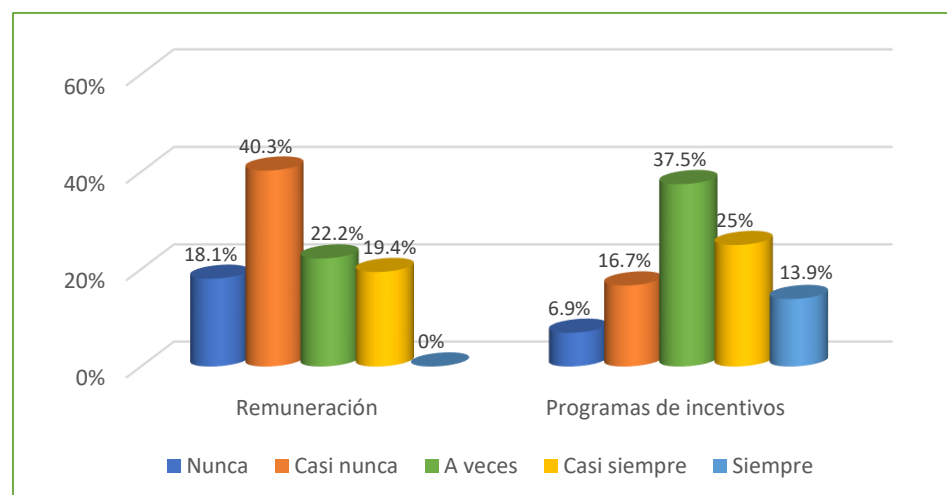
Indicadores de la dimensión recompensar a las personas

	Remuneración		Programas de incentivos	
	f	%	f	%
Nunca	13	18,1%	5	6,9%
Casi nunca	29	40,3%	12	16,7%
A veces	16	22,2%	27	37,5%
Casi siempre	14	19,4%	18	25,0%
Siempre	0	0,0%	10	13,9%
Total	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20

Indicadores de la dimensión recompensar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador remuneración podemos apreciar que, el 40.3% de los servidores administrativos percibe que casi nunca la entidad ha compensado sus servicios prestados de acuerdo a las funciones que realiza, el 22.2% que sólo a veces se le ha retribuido conforme al desarrollo de sus responsabilidades, 19.4% que casi siempre ha existido una contraprestación adecuada, 18.1% nunca se ha compensado al servidor conforme a los trabajos efectivamente realizados en su puesto y 0% considera que siempre se ha recompensado de acuerdo a las labores inherentes del puesto. Estos resultados refieren que en el establecimiento hospitalario Santa Rosa no se retribuye adecuadamente a los servidores administrativos de acuerdo a las funciones y responsabilidades que corresponden al puesto que ocupa dentro de la entidad.

Respecto al indicador programa de incentivos, el 37.5% de los servidores administrativos sostiene que sólo a veces se ha ejecutado un programa de incentivos, mientras que el 25% casi siempre se ha implementado, además el 16.7% que casi nunca se ha aplicado, 13.9% que siempre se ha llevado a cabo y 6.9% que nunca se ha puesto en marcha. Estos datos permiten concluir que los servidores administrativos no se encuentran conformes con el sistema de recompensas que ofrece la entidad, con unos beneficios que no logran estimular y comprometerlos para el cumplimiento de las metas institucionales.

B) Resultados de la dimensión recompensar a las personas



Tabla 15

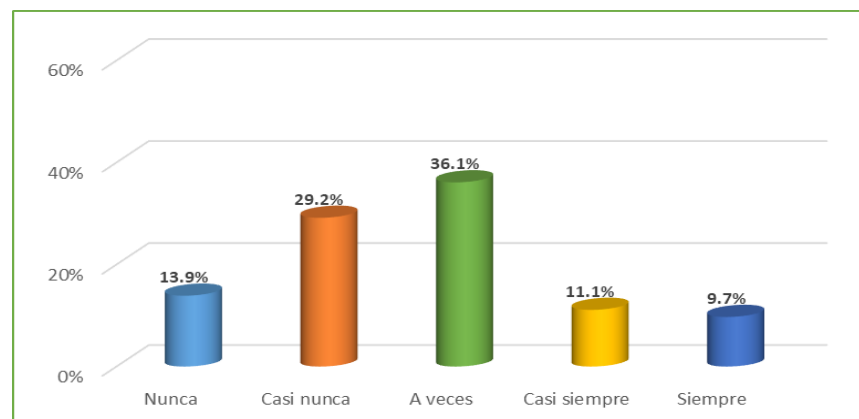
Recompensar a las personas

	f	%
Nunca	10	13,9%
Casi nunca	21	29,2%
A veces	26	36,1%
Casi siempre	8	11,1%
Siempre	7	9,7%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión recompensar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21

Recompensar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión recompensar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión recompensar a las personas en la gestión del talento humano del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, podemos apreciar que el 36.1% de los servidores administrativos perciben que sólo a veces se da una compensación adecuada, 29.2% casi nunca lo concibe, el 13.9% señala que nunca se retribuye de acuerdo al puesto que ocupa, mientras



que el 11.1% manifiesta casi siempre se compensa según las actividades realizadas, y 9.7% que siempre se recompensa en base al trabajo desempeñado. Estos resultados muestran que la compensación al servidor no es acorde a los servicios que realiza en el puesto; lo que dificulta captar y mantener un grupo de servidores administrativos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas

Tabla 16

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas

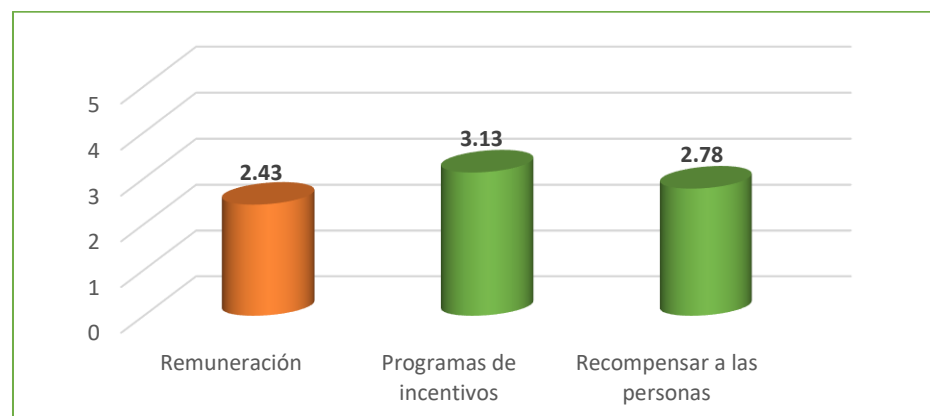
	Promedio	Interpretación
Remuneración	2,43	Casi nunca
Programas de incentivos	3,13	A veces
Recompensar a las personas	2,78	A veces

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 22

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión recompensar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Podemos observar en esta comparación que la remuneración no es acorde a la prestación de los servicios prestados a la entidad por lo que presenta un promedio de 2.43 y la aplicación del programa de incentivos sólo ocurre a veces por lo que se obtiene un promedio de 3.13; finalmente el promedio de la dimensión recompensar a las personas es de 2.78, esto significa que se realiza sólo a veces. Esto se debe a que las remuneraciones no cubren las expectativas de los servidores administrativos y el programa de incentivos otorgado por la entidad supone sólo exiguos beneficios, siendo complicado bajo estas condiciones motivar y elevar la competitividad de los servidores administrativos para que aporten efectivamente en la consecución de las metas institucionales.

4.2.4. Desarrollo de las personas

El objetivo es describir el desarrollo del servidor administrativo en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

Tabla 17

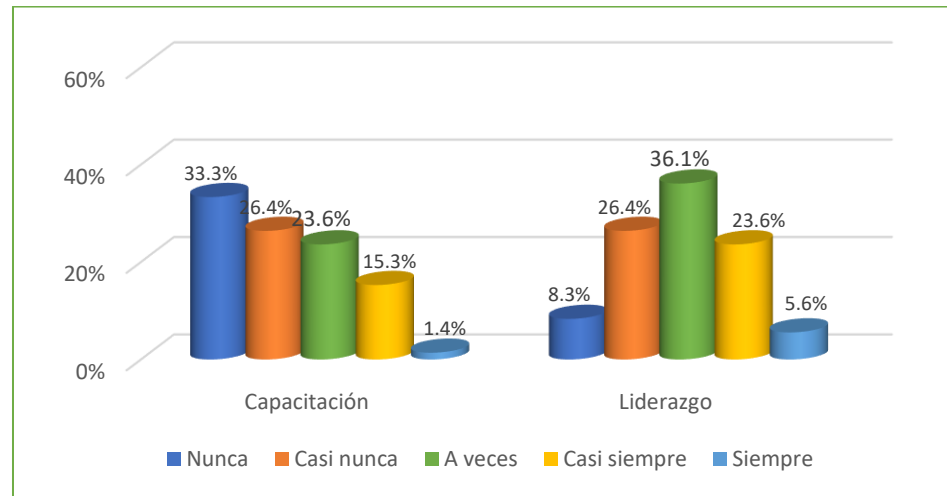
Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

	Capacitación		Liderazgo	
	f	%	f	%
Nunca	24	33,3%	6	8,3%
Casi nunca	19	26,4%	19	26,4%
A veces	17	23,6%	26	36,1%
Casi siempre	11	15,3%	17	23,6%
Siempre	1	1,4%	4	5,6%
Total	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 23

Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de capacitación podemos apreciar que, el 33.3% de los servidores administrativos refiere que la entidad nunca ha implementado un proceso de capacitación, el 26.4% que casi nunca se ha programado el fortalecimiento de sus capacidades, 23.6% que sólo a veces se han realizado actividades de capacitación, 15.3% casi siempre se ha capacitado a los servidores administrativos y 1.4% considera que siempre se han brindado actividades de formación. Estos resultados indican que sólo un reducido número de servidores administrativos logran fortalecer sus capacidades, esto debido al limitado presupuesto asignado para ejecutar las actividades de capacitación del Plan de Desarrollo de las Personas.

En cuanto al indicador de liderazgo, el 36.1% de los servidores administrativos señala que sólo a veces perciben el liderazgo de los directivos y funcionarios, el 26.4% casi nunca lo han concebido, el 23.6% refiere que



casi siempre se han aplicado procesos de sinergia en la toma de decisiones, 8.3% indica que nunca se consideran los aportes de los servidores administrativos y 5.6% que siempre se ha fomentado el trabajo en equipo. Estos datos permiten concluir que existe un débil liderazgo por parte de los directores, siendo una debilidad institucional para arraigar el compromiso e involucramiento de todos los servidores administrativos.

B) Resultados de la dimensión desarrollo de las personas

Tabla 18

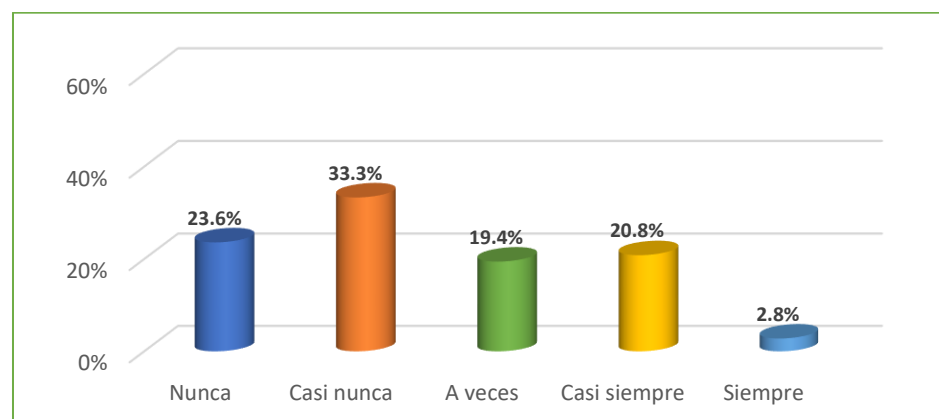
Desarrollo de las personas

	f	%
Nunca	17	23,6%
Casi nunca	24	33,3%
A veces	14	19,4%
Casi siempre	15	20,8%
Siempre	2	2,8%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión desarrollo de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24

Desarrollo de las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Respecto a la dimensión desarrollo de las personas en la gestión del talento humano de los servidores administrativos en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado; podemos apreciar que el 33.3% de los servidores administrativos indica que el proceso de desarrollo de las personas casi nunca se realiza, mientras que el 23.6% señala que nunca se ejecuta, el 20.8% manifiesta que casi siempre se lleva a efecto, 19.4% considera que sólo a veces lleva a cabo, y por último 2.8% indica que siempre se efectúa. Los datos reflejan deficiencias en la planificación y presupuestación del proceso de capacitación lo que impide el cierre de brechas de competencias de los servidores administrativos; además la carencia de liderazgo gerencial se convierte en una debilidad para la generación de sinergias que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

Tabla 19

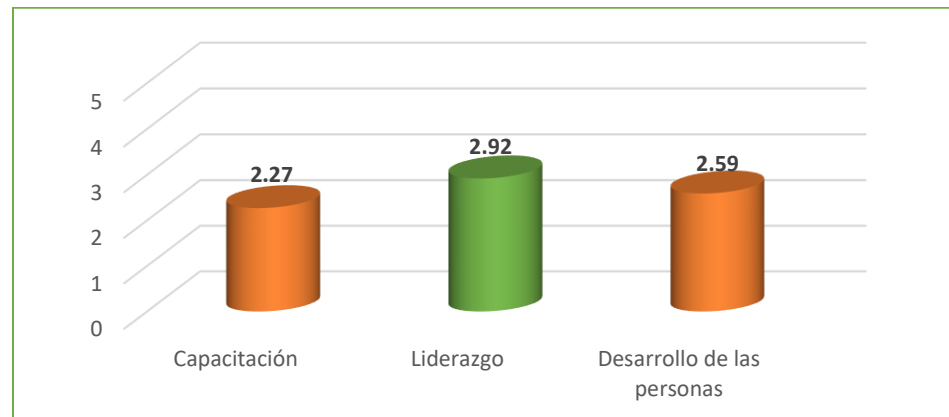
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

	Promedio	Interpretación
Capacitación	2,27	Casi nunca
Liderazgo	2,92	A veces
Desarrollo de las personas	2,59	Casi nunca

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 25

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión desarrollo de las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión desarrollo de las personas, se aprecia en la comparación promedio de los indicadores de esta dimensión que, casi nunca se realiza el proceso de capacitación con un promedio de 2.27; asimismo el liderazgo sólo a veces es percibido por los servidores administrativos con un promedio de 2.92; por último, el promedio de la dimensión desarrollo de las personas es de 2.59, esto significa que casi nunca se realiza. Estos resultados reflejan que, en el caso del proceso de capacitación a pesar de elaborarse un Plan de Desarrollo de las Personas, debido a la limitada asignación presupuestal sólo un reducido número de servidores administrativos es priorizado para fortalecer y mejorar sus capacidades; en lo que concierne al liderazgo de los directores, se denota debilidades en la conducción de grupos de trabajo para lograr los resultados esperados en la gestión administrativa de la entidad.

4.2.5. Retener a las personas

El objetivo es describir la retención del servidor administrativo en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión retener a las personas

Tabla 20

Indicadores de la dimensión retener a las personas

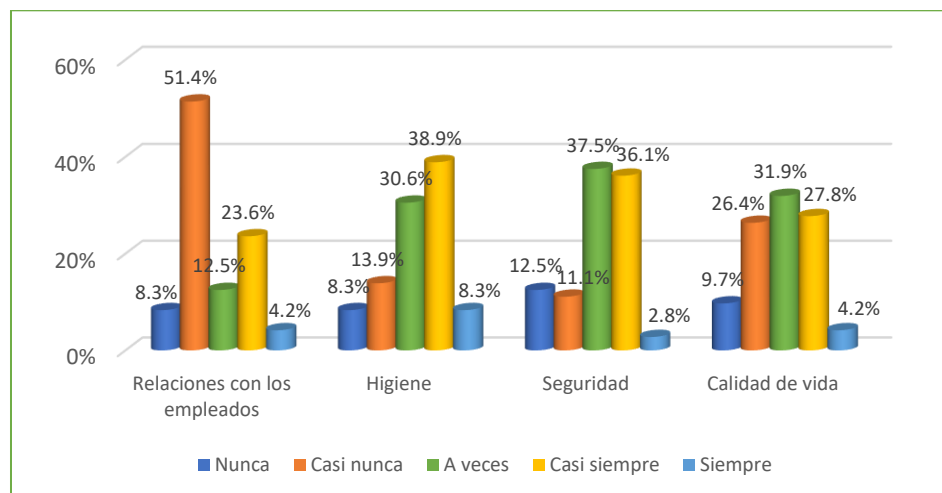
	Relaciones con los empleados		Higiene		Seguridad		Calidad de vida	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	6	8,3%	6	8,3%	9	12,5%	7	9,7%
Casi nunca	37	51,4%	10	13,9%	8	11,1%	19	26,4%
A veces	9	12,5%	22	30,6%	27	37,5%	23	31,9%
Casi siempre	17	23,6%	28	38,9%	26	36,1%	20	27,8%
Siempre	3	4,2%	6	8,3%	2	2,8%	3	4,2%
Total	72	100,0%	72	100,0%	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión retener a las personas.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 26

Indicadores de la dimensión retener a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión retener a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador relaciones con los empleados, 51.4% de los servidores administrativos refiere que casi nunca se promueve las relaciones humanas laborales, el 23.6% que casi siempre se fomenta el trabajo en equipos y los espacios de recreación, 12.5% que sólo a veces se lleva a cabo, 8.3% que nunca se hace y finalmente 4.2% considera que siempre se efectúa. Estos datos reflejan que en el hospital no se implementan los equipos de trabajo para generar un mayor compromiso y desempeño, tampoco se fomenta con regularidad los espacios de recreación.

Respecto al indicador higiene se advierte que, 38.9% de los servidores administrativos considera que casi siempre se promueve la salud e higiene en el entorno laboral, mientras que el 30.6% que sólo a veces se realiza, 13.9% casi nunca se fomenta, 8.3% que nunca se impulsa y por último 8.3% considera que siempre se desarrolla. Los datos muestran que en el establecimiento de salud se realizan actividades de diagnóstico y prevención que buscan proteger la integridad física del servidor administrativo, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las labores del puesto.

En cuanto al indicador seguridad se observa que, 37.5% de los servidores administrativos señala que sólo a veces la entidad promueve el trabajo seguro, mientras que el 36.1% que casi siempre se fomenta la protección de la integridad física, 12.5% que nunca se promueve, 11.1% que casi nunca se impulsa y finalmente 2.8% considera que siempre se considera. Los datos muestran que la entidad promueve la salud ocupacional desde la óptica de la seguridad en la construcción, para reducir los riesgos laborales y hacer efectiva la seguridad ocupacional.



En lo que concierne al indicador calidad de vida, 31.9% de los servidores administrativos percibe que sólo a veces se satisface sus necesidades y expectativas, mientras que el 27.8% que casi siempre se satisface, 26.4% que casi nunca se colman, 9.7% que nunca considera sus planes de desarrollo personal y por último 4.2% refieren que siempre se toman en cuenta. Estos datos reflejan que en el hospital no se brindan las condiciones que contribuyan al bienestar de los servidores administrativos.

B) Resultados de la dimensión retener a las personas

Tabla 21

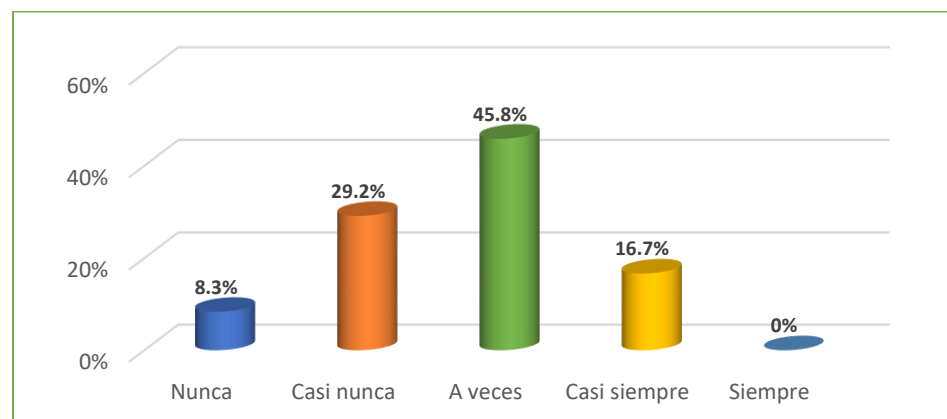
Retener a las personas

	f	%
Nunca	6	8,3%
Casi nunca	21	29,2%
A veces	33	45,8%
Casi siempre	12	16,7%
Siempre	0	0,0%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión retener a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 27

Retener a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión retener a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión retener a las personas en la gestión del talento humano del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, podemos apreciar que el 45.8% de los servidores administrativos perciben que sólo a veces se dan las condiciones para mantener a los servidores administrativos, 29.2% casi nunca se brindan, el 16.7% señala que casi siempre se ofrecen, mientras que el 8.3% manifiesta que nunca se proporcionan, y 0% que siempre se propone. Estos resultados muestran que el clima organizacional en la entidad es pesado lo que incrementa el estrés laboral en desmedro de la productividad y la satisfacción personal y profesional de los servidores administrativos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas

Tabla 22

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas

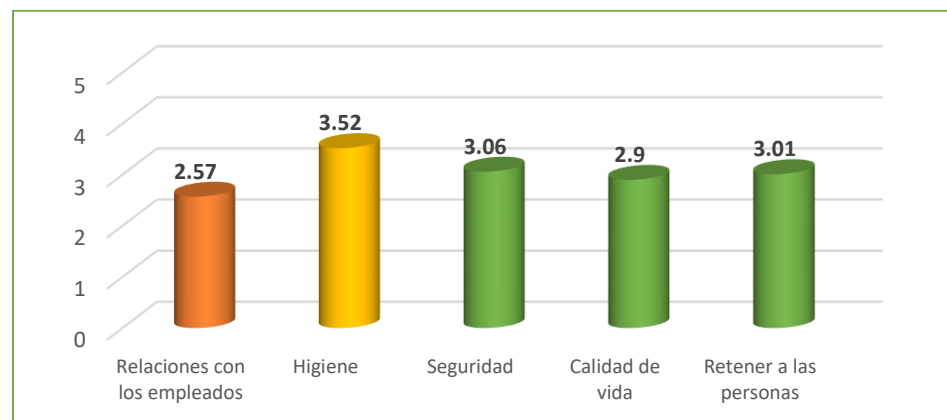
	Promedio	Interpretación
Relaciones con los empleados	2,57	Casi nunca
Higiene	3,52	Casi siempre
Seguridad	3,06	A veces
Calidad de vida	2,90	A veces
Retener a las personas	3,01	A veces

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión retener a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 28

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión retener a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Podemos observar en la comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas que; casi nunca se relaciona con los servidores administrativos con un promedio de 2.57, casi siempre se implementan medidas de higiene ocupacional con un promedio de 3.52, la seguridad laboral se realiza sólo a veces con un promedio de 3.06, la calidad de vida laboral sólo a veces es considerada con un promedio de 2.90; finalmente el promedio de la dimensión retener a las personas es de 3.01, esto denota que sólo a veces se realiza. Estos resultados nos permiten inferir que la entidad casi no impulsa el trabajo en grupos y no prioriza la recreación en beneficio de la salud mental del servidor administrativo, para mejorar su motivación y calidad de vida. Por otro lado, el hospital favorece la higiene y seguridad ocupacional para prevenir las enfermedades ocupacionales.



4.2.6. Supervisar a las personas

El objetivo es describir la supervisión del servidor administrativo en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2021.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas

Tabla 23

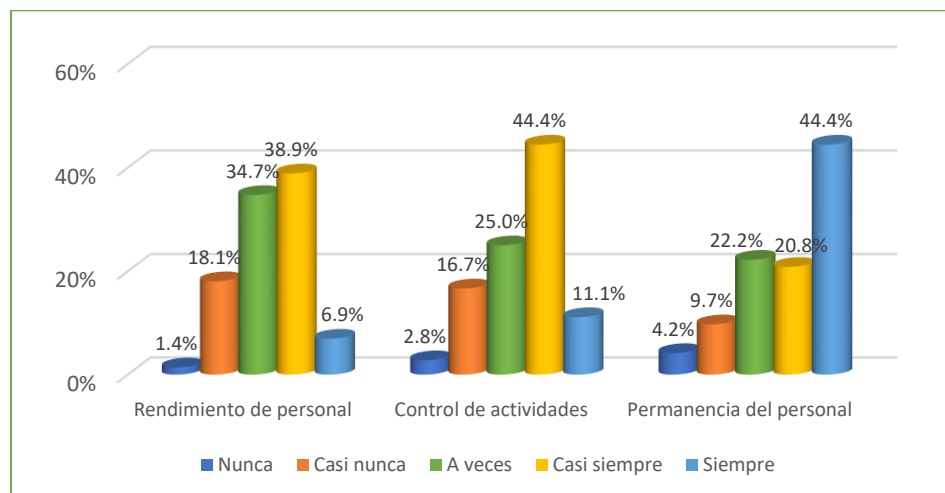
Indicadores de la dimensión supervisar a las personas

	Rendimiento de personal		Control de actividades		Permanencia del personal	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	1,4%	2	2,8%	3	4,2%
Casi nunca	13	18,1%	12	16,7%	7	9,7%
A veces	25	34,7%	18	25,0%	16	22,2%
Casi siempre	28	38,9%	32	44,4%	14	19,4%
Siempre	5	6,9%	8	11,1%	32	44,4%
Total	72	100,0%	72	100,0%	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a cada pregunta de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 29

Indicadores de la dimensión supervisar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para cada pregunta de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador rendimiento de personal, 38.9% de los servidores administrativos refiere que casi siempre se evalúa el rendimiento del servidor administrativo, el 34.7% que sólo a veces se valora el buen desempeño, 18.1% casi nunca se califica, 6.9% siempre se valúa y finalmente 1.4% considera que nunca se efectúa. Estos datos reflejan que en el hospital se gestiona el rendimiento con el propósito de estimular al buen trabajador, en este proceso se determina y reconoce el aporte de los servidores administrativos para el logro de las metas institucionales.

Respecto al indicador control de actividades el 44.4% de los servidores administrativos refiere que la supervisión se realiza casi siempre, mientras que el 25% señala que se realiza sólo a veces, un 16.7% indica que casi nunca se lleva a cabo, el 11,1% menciona que siempre se realiza y el 2.8% señala que nunca se lleva a efecto. Estos resultados se dan puesto que el hospital actualmente cuenta con un instrumento técnico para realizar el seguimiento a las funciones que realiza el servidor administrativo en su puesto.

Respecto al indicador permanencia del personal, el 44.4% de los servidores administrativos señala que siempre se promueve, el 22.2% refiere que sólo a veces se fomenta, además un 20.8% considera que casi siempre se promociona, 9.7% señala que se casi nunca se realiza y 4.2% califica que nunca se promueve. Estos resultados se dan debido a que el hospital estimula el buen rendimiento y el compromiso del trabajador administrativo para alcanzar los objetivos organizacionales, además realizan el proceso de



supervisión del cumplimiento de las tareas inherentes a sus puestos mediante la aplicación de documentos técnicos normativos institucionales.

B) Resultados de la dimensión supervisar a las personas

Tabla 24

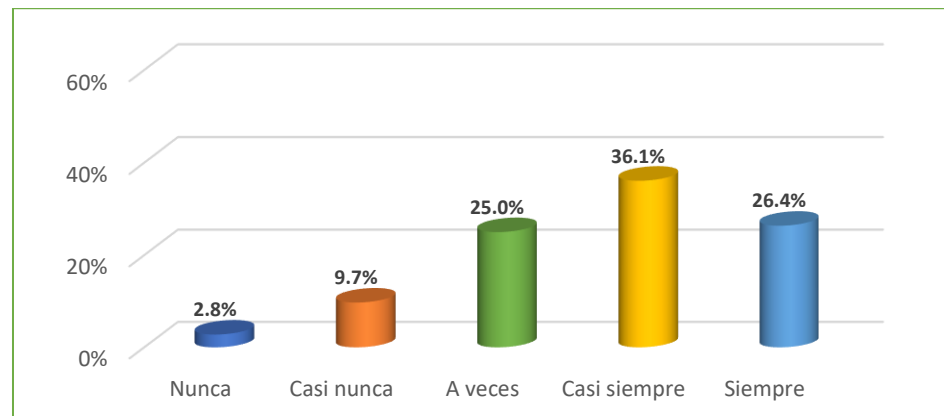
Supervisar a las personas

	f	%
Nunca	2	2,8%
Casi nunca	7	9,7%
A veces	18	25,0%
Casi siempre	26	36,1%
Siempre	19	26,4%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de servidores que dieron una respuesta en particular a las preguntas de la dimensión supervisar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 30

Supervisar a las personas



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para la dimensión supervisar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión supervisar a las personas en la gestión del talento humano en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado; podemos



apreciar que el 36.1% de los servidores administrativos refiere que la supervisión de personas se desarrolla casi siempre, mientras que el 26.4% señala que siempre se realiza, el 25% considera que sólo a veces se lleva a cabo, el 9.7% percibe que casi nunca se ejecuta y por último 2.8% refiere que nunca se lleva a efecto. Estos resultados se dan ya que el hospital evalúa el rendimiento laboral de los servidores administrativos en base al cumplimiento de metas asociados a las funciones del puesto; además realiza la supervisión de las actividades que desarrollan y la permanencia de los servidores administrativos para garantizar que se alcancen los objetivos institucionales.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas

Tabla 25

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas

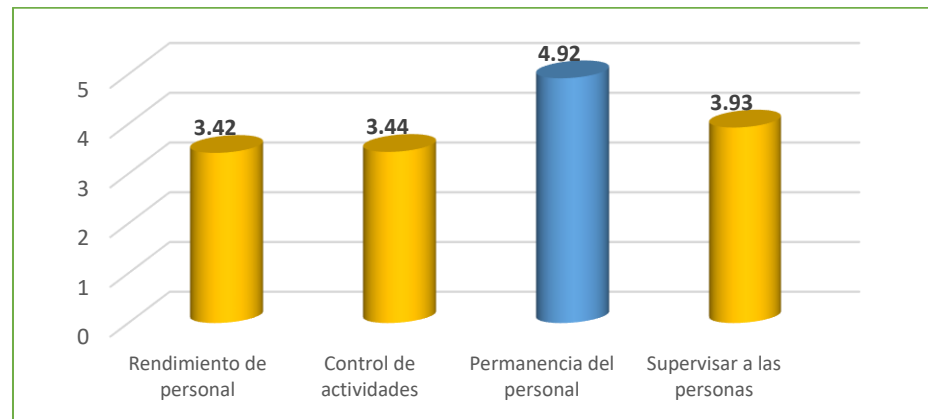
	Promedio	Interpretación
Rendimiento de personal	3,42	Casi siempre
Control de actividades	3,44	Casi siempre
Permanencia del personal	4,92	Siempre
Supervisar a las personas	3,93	Casi siempre

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de las respuestas de los servidores a las preguntas de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 31

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada indicador y de la dimensión incorporar a las personas. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Podemos observar en la comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisar a las personas que; el hospital valora el rendimiento laboral de los servidores administrativos casi siempre con un promedio de 3.42, el control de actividades es desarrollado casi siempre con un promedio de 3.44, mientras que el monitoreo de la permanencia del servidor administrativo se realiza siempre con un promedio de 4.92; y por último el promedio de la dimensión supervisar a las personas es 3.93 esto indica que se ejecuta casi siempre. Esto se da debido a que en la actualidad el Hospital realiza adecuadamente la valoración del rendimiento laboral, reconociendo el aporte de los servidores administrativos con las metas organizacionales; además supervisa la permanencia del servidor administrativo y el desarrollo de las actividades y responsabilidades correspondientes a su puesto.



4.3. Resultado de la variable gestión del talento humano

Tabla 26

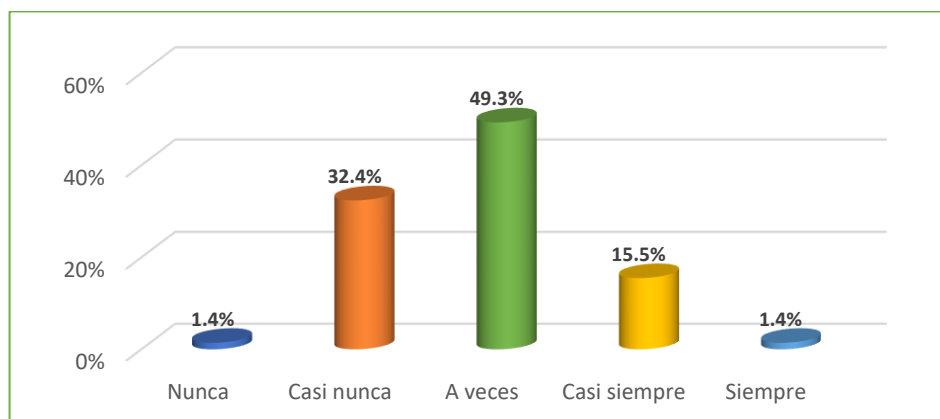
Gestión del talento humano

	f	%
Nunca	1	1,4%
Casi nunca	23	32,4%
A veces	35	49,3%
Casi siempre	11	15,5%
Siempre	1	1,4%
Total	72	100,0%

Nota. Esta tabla muestra el resultado global de las respuestas dadas por los servidores a las preguntas del cuestionario. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 32

Gestión del talento humano



Nota. La figura muestra el porcentaje de respuesta de los servidores de acuerdo a la escala de medición para el total de preguntas que corresponden a la variable gestión del talento humano. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación y análisis:

Respecto a la Gestión del Talento Humano en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, se observa que el 49.3% de los servidores administrativos manifiestan que sólo a veces se hace una buena gestión del talento humano, el 32.4% refieren que casi nunca se gestiona el talento humano en el hospital, así mismo 15.5% aprecia que casi siempre existe una buena gestión, por otro lado 1.4% siempre se administra el talento



humano y también 1.4% califica que nunca se gestiona. Por lo tanto, se observa que los servidores administrativos perciben que el hospital realiza una regular administración del talento humano, esto refleja las deficiencias en la administración de los servidores administrativos que repercuten en el cumplimiento de las metas programadas en los planes institucionales; por lo que la cultura organizacional del Hospital y la ejecución de los procesos de soporte al interior de la entidad deben ser mejorados.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano

Tabla 27

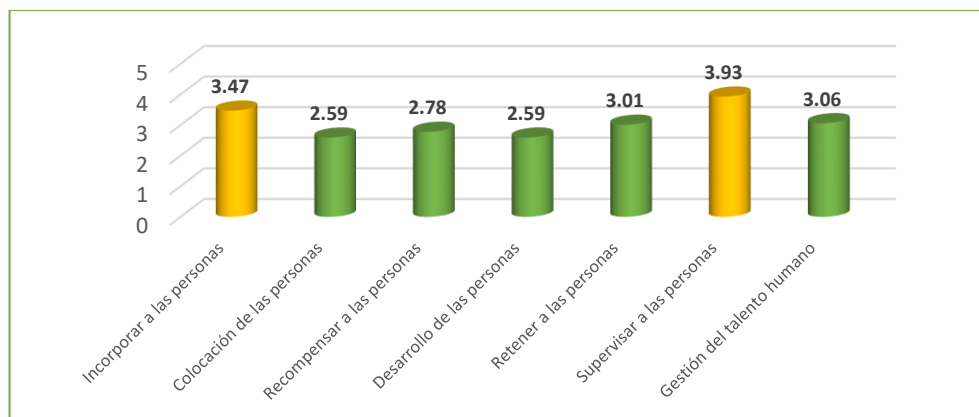
Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano

	Promedio	Interpretación
Incorporar a las personas	3,47	Casi siempre
Colocación de las personas	2,59	A veces
Recompensar a las personas	2,78	A veces
Desarrollo de las personas	2,59	A veces
Retener a las personas	3,01	A veces
Supervisar a las personas	3,93	Casi siempre
Gestión del talento humano	3,06	A veces

Nota. Esta tabla muestra los resultados ponderados de cada una de las dimensiones de la variable. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 33

Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano



Nota. La figura muestra el promedio de respuesta de los servidores para cada dimensión de la variable gestión del talento humano. Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación y análisis:

Finalmente, podemos observar en la comparación promedio de las dimensiones de la Gestión del Talento Humano en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, según el estudio realizado muestra que; casi siempre se desarrolla el proceso de supervisar a las personas pues presenta un promedio de 3.93; seguido por el proceso de incorporar a las personas que se realiza casi siempre con un promedio de 3.47; así mismo el proceso de retener a las personas se ejecuta sólo a veces con un promedio de 3.01; además el proceso de recompensar a las personas también se percibe como un proceso que se ejecuta a veces con un promedio de 2.78; mientras que tanto el proceso de colocación de personas como el de desarrollo de personas se perciben que se llevan a cabo sólo a veces con igual promedio de 2.59. Esto implica que los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado consideran que el proceso de supervisar a las personas tiene mayor significancia, mientras que los procesos de colocación y desarrollo de las personas no están siendo gestionados de manera adecuada. Por último, se muestra que sólo a veces se tiene una apropiada gestión del talento humano en la entidad, con un promedio de 3.06.

Estos datos obtenidos se dan porque si bien el mecanismo de incorporación de los servidores administrativos se realiza con regularidad, este no asegura la selección de las personas más competente para el puesto. Asimismo, el proceso de colocación de personas no se viene desarrollando con efectividad, puesto que es casi nulo la implementación del proceso de inducción para facilitar la adaptación del servidor administrativo nuevo; no se toma en consideración el diseño de perfiles de puestos para la selección del servidor administrativo, tampoco se viene realizando el proceso de evaluación del rendimiento del servidor para determinar el cumplimiento de las funciones en su puesto. En cuanto al proceso de compensación se denota que la entidad



no retribuye económicamente de manera proporcional ni impulsa la progresión en la carrera por el cumplimiento efectivo de las actividades realizadas en el puesto. En cuanto al desarrollo de las personas, la entidad no prioriza el presupuesto necesario para atender las necesidades de capacitación y cerrar las brechas para el logro de la misión del puesto. Por otro lado, respecto a la retención del personal, la entidad no promueve el trabajo de equipos ni fomenta las actividades de recreación para mejorar la salud mental de los servidores administrativos; en cambio si se gestiona la higiene y seguridad ocupacional para reducir los riesgos laborales. Por último, en el proceso de supervisar a las personas se ejecuta el seguimiento a las funciones que realizan los servidores administrativos en su puesto y estimulan el buen rendimiento en el cumplimiento de sus actividades que aporten de manera efectiva en el logro de los objetivos institucionales.



CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, teniendo como objetivo general describir la gestión del talento humano en el servidor administrativo.

Para lograr tal propósito se encuestó a 72 servidores administrativos civiles del área administrativa a aplicándoles un cuestionario de 23 preguntas, la cual fue formulada considerando los indicadores y dimensiones especificados en la matriz de operacionalización de variables, para asegurar la confiabilidad del instrumento se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach, para garantizar que todas las preguntas esbozadas en el instrumento presenten la menor variabilidad posible, alcanzándose un valor de 0.893, resultado que garantizó la validez del instrumento.

Seguidamente, se realiza las discusiones de la presente investigación:

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados permitieron evidenciar como primer hallazgo respecto al reclutamiento de personas en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, que 23 de los encuestados señalan que si bien es cierto este proceso casi siempre se realiza en base a las normas dispuestas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), los niveles de publicidad y difusión no son los adecuados. Asimismo, 24 de los encuestados señalan que casi siempre se ejecuta la selección de personal, aunque este proceso no considera criterios competenciales para la elegibilidad de las personas más idóneas. Estos resultados implican que el proceso de incorporación de nuevos servidores administrativos no tome en cuenta altos estándares para el ingreso de servidores administrativos, es decir no se garantiza el reclutamiento de personas con las mejores



capacidades para desarrollar las funciones del puesto y aporte sustancialmente en el logro de las metas de la entidad.

Un segundo hallazgo está referido a la débil orientación del nuevo servidor administrativo ingresante a la fuerza laboral del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 27 de los encuestados respondieron que sólo a veces se realiza la inducción para apoyar en la adaptación al puesto. Por otro parte, respecto al modelo de trabajo, 26 encuestados indicaron que a veces se considera el perfil del puesto en las convocatorias para contratación de personal. En cuanto a la evaluación de desempeño, 24 respondieron que a sólo veces se realiza esta evaluación, esta situación no permite identificar el desempeño laboral y el aporte de cada uno de los servidores administrativos, ni tampoco se podría evidenciar las debilidades que podrían mejorarse a través de capacitaciones. Estos resultados evidencian que al no considerarse relevantes el perfil de puesto en los procesos de contratación de servidores administrativos y la inducción para una ágil adecuación al puesto, conlleva que en el corto plazo no se consiga contar con servidores administrativos altamente productivos.

Un tercer hallazgo importante tiene que ver con la retribución remunerativa de los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, la cual es considerada como no acorde a las funciones y responsabilidades al puesto laboral, esto se evidencia con la respuesta de los 29 encuestados quienes señalan que casi nunca están de acuerdo con el nivel remunerativo que perciben. En cuanto a los incentivos, 24 de los servidores administrativos señalaron que sólo a veces se encuentran conformes con las recompensas no remunerativas que la entidad les brinda. Estos resultados significan que la compensación remunerativa y los incentivos es percibida como no adecuada a las funciones que realizan los servidores administrativos, por lo que resulta difícil mantener



en el puesto a los más competentes, pues siempre están en la búsqueda de mejores expectativas.

El cuarto hallazgo relevante involucra la capacitación de los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 22 de los encuestados refieren que sólo a veces se brinda la oportunidad de capacitación para mejorar su desempeño laboral. En lo que respecta al liderazgo, 34 encuestados indican que los tomadores de decisiones sólo a veces consideran los procesos de coordinación, participación y sinergia. Estos resultados suponen que el cierre de brechas en cuanto a capacitación está pendiente, consecuentemente aún no se consigue un adecuado desempeño laboral; además se denota un débil liderazgo de los directivos en la conducción de grupos de trabajo para lograr los resultados esperados en la gestión administrativa de la entidad.

Como quinto hallazgo significativo se tiene al fomento de las relaciones entre los empleados, la cual casi nunca es percibida por los propios servidores administrativos, es así que 25 encuestados respondieron que muy poco se promueven los espacios de recreación. En cuanto a la higiene, los servidores administrativos señalan que la entidad casi siempre la considera prioritaria, dado que se trata de un establecimiento de salud. Por su parte, la seguridad sólo a veces se toma en cuenta para reducir el riesgo en el desarrollo de las funciones; mientras que la calidad de vida sólo a veces es considerada. Estos resultados permiten concluir que se debe mejorar la comunicación y las condiciones de trabajo para conseguir mayores resultados en la gestión institucional.

El sexto hallazgo relevante está referido a la evaluación del rendimiento laboral, la cual casi siempre se realiza de acuerdo a la percepción de 28 servidores administrativos. Asimismo, 32 encuestados refieren que casi siempre se ejecuta la



supervisión y monitoreo de actividades. Por su parte, 32 servidores administrativos indican que la entidad motiva la permanencia. Estos resultados infieren que el adecuado control de las actividades, la permanencia y las evaluaciones del rendimiento laboral de los servidores administrativos garantizan que se alcancen los objetivos institucionales

5.2. Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la presente investigación se encontraron algunas limitantes, como el acceso oportuno y adecuado a la información, pues debido al contexto de pandemia de coronavirus los establecimientos de salud tienen algunas restricciones en la atención y los servidores administrativos laboran en un horario diferenciado. Sin embargo, se logró espacios de concertación y diálogo para que los servidores administrativos respondan las preguntas del cuestionario y así disponer de una información fiable y consistente de los datos para proseguir con la investigación.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Se considera como antecedente principal a la tesis titulada “Gestión de talento humano del personal administrativo de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017” realizada por (Guardapuclla Huilca, 2017), puesto que el autor sustenta su investigación sobre la postura teórica de Chiavenato, la cual se esboza en su libro titulado “Gestión del Talento Humano”.

Esta tesis tomada como antecedente, tuvo como objetivo determinar la gestión de talento humano del personal administrativo de esta gerencia regional, obtuvo como resultado que esta gestión no se está desarrollando de manera adecuada, pues el 84% refiere que sólo a veces se desarrolla una gestión del talento humano. En cuanto al presente estudio, se puede colegir una similitud con el antecedente descrito, pues los resultados obtenidos demuestran que sólo a veces se implementa una adecuada gestión



de talento humano de los servidores administrativos en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

La presente investigación como la tesis de referencia reconocen como factor importante la supervisión a las actividades que desarrollan los servidores administrativos, esto debido a que los encuestados perciben que este proceso se realiza con mucha regularidad.

Al comparar la tesis de Guardapuclla Huillca y el presente estudio, se puede evidenciar en los resultados que los servidores administrativos refieren que sólo a veces se ejecutan los procesos de colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas y retener a las personas; esto incide directamente en la percepción de una inadecuada gestión del talento humano.

5.4. Implicancias del estudio

Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los servidores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado reflejan que la gestión del talento humano al interior del establecimiento hospitalario no se realiza en forma óptima, debido a que ésta se centra en la administración de personal y no considera la dirección estratégica del área para el logro de los objetivos institucionales. En base a estos resultados los funcionarios de la entidad podrán tomar decisiones en favor de constituir una correcta gestión del talento humano, lo que implica mejorar la gestión pública y desempeño laboral de los servidores administrativos, redundando de forma indirecta en un incremento en la calidad de atención en la prestación de los servicios de salud a los pacientes.



CONCLUSIONES

En la presente investigación aplicada en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

PRIMERA. Respecto a la variable Gestión del talento humano en el Hospital Sana Rosa de Puerto Maldonado, se obtuvo un promedio de 3.06, esto refleja que sólo a veces se implementan acciones o procedimientos técnicos para mejorar la gestión del talento humano, esto se debe a que el hospital realiza sus procesos bajo un enfoque tradicional de administración de servidores administrativos; primando la supervisión e incorporación de las personas, postergando el desarrollo de la retención y recompensa a los servidores administrativos. Esto determina una débil promoción del trabajo de equipos y mejora del clima organizacional, tampoco se estimula la progresión en la carrera en base al buen desempeño en el puesto, esto repercute en el clima laboral. Asimismo, existe una percepción de que los procesos de colocación y desarrollo de servidores administrativos se ejecutan eventualmente, siendo necesario fortalecer la inducción del servidor administrativo nuevo para facilitar la adaptación al entorno laboral y satisfacer las necesidades de formación para la consecución de la misión del puesto.

SEGUNDA. Con respecto a la dimensión de Incorporar a las personas se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado casi siempre realiza este proceso, pues el reclutamiento y el proceso de selección se realizan en base a la necesidad de nuevos servidores administrativos, obteniendo un promedio de 3.47. Sin embargo, existe una deficiencia en la formulación de los criterios para elegir al postulante más idóneo para el puesto de trabajo, ello repercute en la competitividad, calidad y productividad del servidor administrativo seleccionado.

TERCERA. Con respecto a la dimensión de Colocación de las personas, se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado se ejecuta sólo a veces, obteniendo un



promedio de 2.59, esto considerando que tanto la inducción y evaluación de desempeño no toma en cuenta el diseño de puestos, tampoco se estimula el buen rendimiento y compromiso del servidor administrativo.

CUARTA. En cuanto a la dimensión de Recompensar a las personas, se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado sólo a veces se desarrolla, obteniendo un promedio de 2.78, esto debido a que la entidad no compensa a los servidores administrativos proporcionalmente a los servicios que presta, ello complica mantener a los servidores administrativos en el puesto que viene laborando.

QUINTA. Con respecto a la dimensión Desarrollo de las personas, se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado sólo a veces se fortalece las capacidades de los servidores administrativos, teniendo un promedio de 2.59, esto debido a que no se priorizan los suficientes recursos financieros para satisfacer la demanda en los temas que contribuyan a cerrar las brechas de competencias de los servidores administrativos para mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

SEXTA. Con respecto a la dimensión Retener a las personas, se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado sólo a veces se impulsa fortalecer el vínculo entre la entidad y los empleados, así como la higiene y seguridad ocupacional para mejorar el bienestar de los servidores administrativos, teniendo un promedio de 3.01; lo que significa que la institución sólo busca retener a sus servidores administrativos considerando criterios del enfoque tradicional de la gestión del personal.

SEPTIMA. Con respecto a la dimensión Supervisar a las personas, se concluye que en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado casi siempre se realiza el monitoreo y evaluación de sus servidores administrativos, teniendo un promedio de 3.93; esto indica que la entidad hace una evaluación del rendimiento laboral y controla las tareas que realizan los servidores administrativos para asegurar la consecución de las metas institucionales.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda que la Unidad de Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado cambie el tradicional enfoque de administración de personal por el de gestión del talento humano, con el propósito de lograr el desarrollo del potencial de los servidores administrativos para que coadyuven de manera efectiva a la consecución de los objetivos trazados por la entidad.

SEGUNDA. Con respecto a la dimensión de Incorporar a las personas, se recomienda que la Unidad de Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado considere una mayor promoción de las oportunidades laborales y el uso de criterios objetivos en los procedimientos de selección de servidores administrativos, de tal forma que se asegure una elección basada en la meritocracia y las competencias para cubrir los puestos laborales.

TERCERA. Con respecto a la dimensión de Colocación de las personas, se recomienda que la Unidad de Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado sopesa el uso obligatorio del perfil de puesto en la selección de servidores administrativos, la inducción a los nuevos servidores administrativos y una oportuna evaluación del desempeño.

CUARTA. Con respecto a la dimensión de Recompensar a las personas, se recomienda que la Oficina de Administración del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado gestione mayores recursos financieros para mejorar la retribución y recompensa a los servidores administrativos y se realice en base a las funciones y responsabilidades al puesto, para motivar el compromiso de los servidores administrativos.

QUINTA. Con respecto a la dimensión Desarrollo de las personas, se recomienda a la Oficina de Administración del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado tramitar mayores recursos económicos o gestionar convenios que posibiliten la ejecución del conjunto de actividades de capacitación priorizadas en el Plan de Desarrollo de las Personas



de la entidad; así también promover el liderazgo en los directores de la entidad para lograr un mayor desempeño de los servidores administrativos.

SEXTA. Con respecto a la dimensión Retener a las personas, se recomienda que la Unidad de Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto promueva la formación de grupos de trabajo para dinamizar la ejecución de las actividades y fomentar los espacios de recreación para mejorar el bienestar y satisfacción de los servidores administrativos.

SEPTIMA. Con respecto a la dimensión Supervisar a las personas, se recomienda que la Unidad de Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado realice de forma periódica la evaluación del desempeño de los servidores administrativos, a fin de estimar cuantitativa y cualitativamente la eficacia con el que los servidores administrativos desarrollan las actividades y responsabilidades en sus puestos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea-Ganchozo, B. S., Álvarez-Indacochea, A. A., Figueroa-Soledispa, M. L., & Yoza-Rodríguez, N. R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores administrativos públicos. *Polo Del Conocimiento*, 3(1), 182–196. <https://doi.org/10.23857/PC.V3I1.422>
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Asencios Trujillo, C. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016. In *Universidad César Vallejo*. Universidad César Vallejo.
- Balza Laya, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una hermenéutica desde el pensamiento complejo y transdisciplinario* (F. E. G. APUNESR, Ed.; 2a. ed.).
- Blanco-Paredes, H. (2018). Talento Humano en las organizaciones. *Boletín Científico de La Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/ESAT.V5I10.3288>
- Cachique Cari, G. G. (2018). La gestión del talento humano en los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio del distrito de Tambopata departamento de Madre de Dios – 2018. [Universidad Andina del Cusco]. In *Universidad Andina del Cusco*. <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2424>
- Cadena-Santana, J. W. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 448–460. <https://doi.org/10.23857/DC.V2I4.268>
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.



- Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, ISSN-e 1317-0570, Vol. 22, N°. 1, 2020 (Ejemplar Dedicado a: January-April 2020), Págs. 184-203, 22(1), 184–203.
- Chenet Zuta, M. E., Bollet Ramírez, F., Vargas Espinoza, J. L., & Canchari Fierro, Y. E. (2020). Estudio comparativo del talento humano del personal Médico de dos hospitales públicos de la región Junín en el Perú. *Revista de Investigación Universidad Privada de Pucallpa*, 4(3), 6–6. <https://doi.org/10.37292/RICCV.A.V4I3.157>
- Chenet Zuta, M. E., Bollet Ramírez, F., Vargas Espinoza, J. L., & Canchari Fierro, Y. E. (2020). Estudio comparativo del talento humano del personal Médico de dos hospitales públicos de la región Junín en el Perú. *Revista de Investigación Universidad Privada de Pucallpa*, 4(3), 6–6. <https://doi.org/10.37292/RICCV.A.V4I3.157>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (McGraw-Hill 3a, Ed.).
- Cristóbal Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. In *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES*.
- Eslava Arnao, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*.
- Galvis García, L. L., & Cárdenas Triana, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Apuntes de Administración*, 1(1), 20–28. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989>
- García Silva, M. G. (2021). Gestión del talento humano de enfermería ante la emergencia sanitaria COVID-19 en un hospital público, Lima – Provincias, 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56565>



- Guardapuclla Huillca, R. (2017). Gestión de talento humano del personal administrativo de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017 [Universidad Andina del Cusco]. In Universidad Andina del Cusco. <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2311>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*. Cengage Learning Editores.
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*, 25(2), 111–122. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>
- Jara, K. M. C., & Mendoza, I. M. C. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *CIAIQ2019*, 3, 120–125.
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 740–760.
- Jericó. P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso* (2da ed.).
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración Contemporánea* (Sexta). McGraw-Hill.
- López Puig, P., Zoe Díaz Bernal, I., Alina María Segredo Pérez, I., & Yagén Pomares Pérez, I. I. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1).
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*.
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.107



- Pérez Naranjo, F. del R., Andrade Mena, G. I., & Enríquez Salazar, E. del P. (2015). *Plan de intervención para el desarrollo del talento humano y mejoramiento de la calidad de prestación de los servicios de salud en el área de cuidados intensivos del Hospital de Especialidades Baca Ortiz, Quito, Junio 2014*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.
- Ramírez Molina, R. I., Chacón Zúñiga, H. C., & Valencia Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20–42.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336&info=resumen&idioma=ENG>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018. In *Universidad Privada Norbert Wiener*. Universidad Privada Norbert Wiener.
- Sánchez, D. C. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *CICAG*, 15(2), 95–107.
- Torren Medrano, R. (2019). Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales del personal Administrativo en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios 2018. In *Repositorio Institucional - UCV*. Universidad Cesar Vallejo.



Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para atraer y retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* . Universidad de Chile.

Valentín Rodríguez, H. A. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur, 2016. In *Repositorio Institucional - UIGV*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Prentice Hall, Ed.; 11th ed.).

ANEXOS



Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variable de estudio y Dimensiones	Metodología
Problema General ¿Cómo es la gestión del talento humano en el personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?	Objetivo General Conocer la gestión del talento en el personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021.	Variable de estudio Gestión del Talento Humano	Tipo Descriptivo Enfoque Cuantitativo
Problemas Específicos P.E.1. ¿Cómo es la incorporación del personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021? P.E.2. ¿Como es la colocación del personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021? P.E.3. ¿Como es la recompensa del personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021? P.E.4. ¿Cómo es el desarrollo del personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021? P.E.5. ¿Como es la retención del personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021? P.E.6. ¿Cómo es la supervisión del personal administrativo del Hospital Santas Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021?	Objetivos Específicos O.E.1. Describir la incorporación del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021 O.E.2. Describir la colocación del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021 O.E.3. Describir la recompensa del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021 O.E.4. Describir el desarrollo del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021 O.E.5. Describir la retención del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado – 2021 O.E.6. Describir la supervisión del personal administrativo del Hospital Santa Rosa de la ciudad de Puerto Maldonado - 2021	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar a las personas ▪ Colocación de las personas ▪ Recompensar a las personas ▪ Desarrollo de las personas ▪ Retener a las personas ▪ Supervisar a las personas 	Diseño No experimental Alcance Descriptivo Población y muestra Población 72 servidores administrativos Muestra 72 servidores administrativos Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario



Anexo 2: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

Variable	Dimensión	Indicador	N°	Ítems	Criterio de evaluación	Instrumento
Gestión del Talento Humano	Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	3	1. Considera que las convocatorias para la selección de personal se realizan respetando los plazos oportunos y sin ninguna direccionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
		Selección de personal		2. Opina que las convocatorias para el contrato de personal se realizan en base a las necesidades de la institución		
		3. Considera que en los procesos de selección se toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal				
	Colocación de las personas	Orientación de las personas	4	4. Considera que al personal contratado se le hace una adecuada inducción sobre las funciones a realizar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
		Modelo de trabajo		5. Considera que al personal contratado se le brinda el apoyo necesario para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo		
		Evaluación del desempeño		6. Considera que la institución toma en cuenta el perfil de puesto para realizar la convocatoria de personal		
	Recompensar a las personas	Remuneración	4	7. Considera que en la evaluación del desempeño se toman en cuenta las competencias de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
		Programas de incentivos		8. Considera que la remuneración que percibe se corresponde con las funciones que desarrolla		
				9. Considera que los logros alcanzados en su puesto laboral son reconocidos por la institución		
		10. Opina que la labor eficaz desarrollada es determinante para obtener la confianza en próximas actividades a realizar				
	11. Considera que la constante labor eficaz desempeñada le permite postular a un mejor puesto laboral					
Desarrollo de las personas	Capacitación	4	12. Considera que en la institución existe la política de capacitar al personal periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca 	Encuesta	



Variable	Dimensión	Indicador	N°	Ítems	Criterio de evaluación	Instrumento
				13. Podría afirmar que en la institución se brinda la oportunidad para que el personal se capacite de acuerdo a las funciones específicas que realiza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	
		Liderazgo		14. Considera que los jefes inmediatos fomentan reuniones de coordinación y deliberación 15. Podría afirmar que en la toma de decisiones los jefes toman en consideración la participación y opinión de todos los trabajadores		
Retener a las personas	Relaciones con los empleados		5	16. Considera que en la institución se fomenta el trabajo entre los trabajadores 17. Considera que la institución fomenta actividades de esparcimiento y de recreación en fechas importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
	Higiene			18. Cree usted que en la institución se promociona, fomenta y mantiene una política de salud e higiene		
	Seguridad			19. Considera que la infraestructura le ofrece la seguridad necesaria para el desarrollo de sus funciones y capacidades		
	Calidad de vida			20. Podría afirmar que su puesto laboral satisface sus necesidades y expectativas		
Supervisar a las personas	Rendimiento de personal		3	21. Considera que la institución evalúa el rendimiento laboral del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
	Control de actividades			22. Considera que la institución supervisa y monitorea las actividades del personal		
	Permanencia del personal			23. Cree usted que la institución motiva la permanencia del personal		



Anexo 3: Cuestionario

APLICADO A LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL

SANTA ROSA

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones y preguntas que exploran la actitud de los trabajadores con el propósito de evaluar el punto de vista acerca de la gestión del talento humano en el personal Administrativo del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, por tanto, le pido pueda marcar con una “X” en el casillero que corresponda a la valoración que considere más apropiada a la realidad.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Incorporar a las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Considera que las convocatorias para la selección de personal se realizan respetando los plazos oportunos y sin ninguna direccionalidad					
2. Opina que las convocatorias para el contrato de personal se realizan en base a las necesidades de la institución					
3. Considera que en los procesos de selección se toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal					
Colocación de las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4. Considera que al personal contratado se le hace una adecuada inducción sobre las funciones a realizar					
5. Considera que al personal contratado se le brinda el apoyo necesario para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo					
6. Considera que la institución toma en cuenta el perfil de puesto para realizar la convocatoria de personal					
7. Considera que en la evaluación del desempeño se toman en cuenta las competencias de los trabajadores					
Recompensar a las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8. Considera que la remuneración que percibe se corresponde con las funciones que desarrolla					



9. Considera que los logros alcanzados en su puesto laboral son reconocidos por la institución					
10. Opina que la labor eficaz desarrollada es determinante para obtener la confianza en próximas actividades a realizar					
11. Considera que la constante labor eficaz desempeñada le permite postular a un mejor puesto laboral					
Desarrollo de las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12. Considera que en la institución existe la política de capacitar al personal periódicamente					
13. Podría afirmar que en la institución se brinda la oportunidad para que el personal se capacite de acuerdo a las funciones específicas que realiza					
14. Considera que los jefes inmediatos fomentan reuniones de coordinación y deliberación					
15. Podría afirmar que en la toma de decisiones los jefes toman en consideración la participación y opinión de todos los trabajadores					
Retener a las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16. Considera que en la institución se fomenta el trabajo entre los trabajadores					
17. Considera que la institución fomenta actividades de esparcimiento y de recreación en fechas importantes					
18. Cree usted que en la institución se promociona, fomenta y mantiene una política de salud e higiene					
19. Considera que la infraestructura le ofrece la seguridad necesaria para el desarrollo de sus funciones y capacidades					
20. Podría afirmar que su puesto laboral satisface sus necesidades y expectativas					
Supervisar a las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21. Considera que la institución evalúa el rendimiento laboral del personal					
22. Considera que la institución supervisa y monitorea las actividades del personal					
23. Cree usted que la institución motiva la permanencia del personal					

Fuente: Elaboración propia



Anexo 4: Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizó la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Nunca
1,81 – 2,60	Casi nunca
2,61 – 3,40	A veces
3,41 – 4,20	Casi siempre
4,21 – 5,00	Siempre



Anexo 5: Resultados de los ítems del cuestionario

		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	Considera que las convocatorias para la selección de personal se realizan respetando los plazos oportunos y sin ninguna direccionalidad	14	19,4%	4	5,6%	26	36,1%	22	30,6%	6	8,3%
P2	Opina que las convocatorias para el contrato de personal se realizan en base a las necesidades de la institución	12	16,7%	3	4,2%	16	22,2%	24	33,3%	17	23,6%
P3	Considera que en los procesos de selección se toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal	11	15,3%	8	11,1%	22	30,6%	24	33,3%	7	9,7%
P4	Considera que al personal contratado se le hace una adecuada inducción sobre las funciones a realizar	17	23,6%	17	23,6%	31	43,1%	7	9,7%	0	0,0%
P5	Considera que al personal contratado se le brinda el apoyo necesario para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo	9	12,5%	28	38,9%	22	30,6%	11	15,3%	2	2,8%
P6	Considera que la institución toma en cuenta el perfil de puesto para realizar la convocatoria de personal	12	16,7%	23	31,9%	26	36,1%	9	12,5%	2	2,8%
P7	Considera que en la evaluación del desempeño se toman en cuenta las competencias de los trabajadores	13	18,1%	20	27,8%	24	33,3%	8	11,1%	7	9,7%
P8	Considera que la remuneración que percibe se corresponde con las funciones que desarrolla	13	18,1%	29	40,3%	16	22,2%	14	19,4%	0	0,0%
P9	Considera que los logros alcanzados en su puesto laboral son reconocidos por la institución	9	12,5%	22	30,6%	29	40,3%	11	15,3%	1	1,4%
P10	Opina que la labor eficaz desarrollada es determinante para obtener la confianza en próximas actividades a realizar	2	2,8%	11	15,3%	23	31,9%	23	31,9%	13	18,1%
P11	Considera que la constante labor eficaz desempeñada le permite postular a un mejor puesto laboral	9	12,5%	9	12,5%	19	26,4%	23	31,9%	12	16,7%
P12	Considera que en la institución existe la política de capacitar al personal periódicamente	20	27,8%	20	27,8%	23	31,9%	9	12,5%	0	0,0%
P13	Podría afirmar que en la institución se brinda la oportunidad para que el personal se capacite de acuerdo a las funciones específicas que realiza	23	31,9%	19	26,4%	21	29,2%	7	9,7%	2	2,8%
P14	Considera que los jefes inmediatos fomentan reuniones de coordinación y deliberación	9	12,5%	12	16,7%	35	48,6%	12	16,7%	4	5,6%
P15	Podría afirmar que en la toma de decisiones los jefes toman en consideración la participación y opinión de todos los trabajadores	8	11,1%	10	13,9%	33	45,8%	18	25,0%	3	4,2%
P16	Considera que en la institución se fomenta el trabajo entre los trabajadores	8	11,1%	24	33,3%	29	40,3%	8	11,1%	3	4,2%
P17	Considera que la institución fomenta actividades de esparcimiento y de recreación en fechas importantes	9	12,5%	25	34,7%	16	22,2%	18	25,0%	4	5,6%
P18	Cree usted que en la institución se promueve, fomenta y mantiene una política de salud e higiene	6	8,3%	10	13,9%	22	30,6%	28	38,9%	6	8,3%
P19	Considera que la infraestructura le ofrece la seguridad necesaria para el desarrollo de sus funciones y capacidades	9	12,5%	8	11,1%	27	37,5%	26	36,1%	2	2,8%



		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P20	Podría afirmar que su puesto laboral satisface sus necesidades y expectativas	7	9,7%	19	26,4%	23	31,9%	20	27,8%	3	4,2%
P21	Considera que la institución evalúa el rendimiento laboral del personal	1	1,4%	13	18,1%	25	34,7%	28	38,9%	5	6,9%
P22	Considera que la institución supervisa y monitorea las actividades del personal	2	2,8%	12	16,7%	18	25,0%	32	44,4%	8	11,1%
P23	Cree usted que la institución motiva la permanencia del personal	3	4,2%	7	9,7%	15	20,8%	15	20,8%	32	44,4%