



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los  
trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la  
Universidad Nacional de San Martín – 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTOR**

**Br. Luis Armando García Saavedra**

**ASESOR**

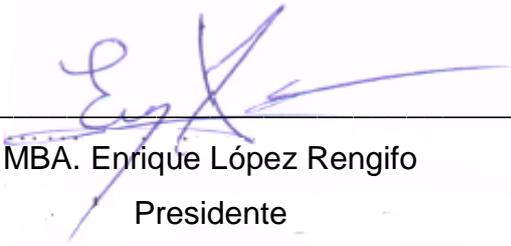
**Dr. Kieffer Segundo Bazán Vargas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión de los Servicios de Salud**

**TARAPOTO - PERÚ**

**2017**



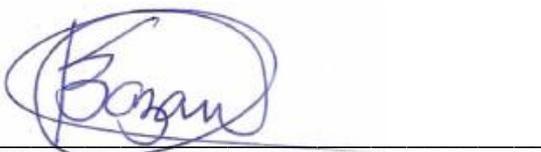
---

MBA. Enrique López Rengifo  
Presidente



---

Mg. Keller Sánchez Dávila  
Secretario



---

Dr. Kieffer Segundo Bazán Vargas  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mis padres, quienes a lo largo de la vida apoyaron y motivaron mi formación académica. A mi esposa y a mis hijos por comprenderme los espacios dedicados al desarrollo y culminación de la presente tesis.

Luis Armando

## **Agradecimiento**

Expreso mi sincero agradecimiento al Dr. Kieffer Segundo Bazán Vargas, asesor de la presente investigación, por sus aportes técnicos y científicos en todo el proceso metodológico de la presente tesis.

A los docentes de la Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Maestría en Gestión de los servicios de Salud, que con su guía, enseñanzas y paciencia han contribuido a acrecentar mis conocimientos académicos, científicos y metodológicos.

A los trabajadores del Centro Medico de la Universidad Nacional de San Martin, por su contribución al proporcionar la información para la realización de la presente tesis.

**Luis Armando**

## Declaratoria de autenticidad

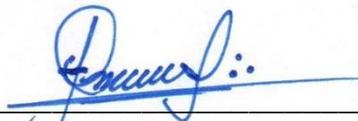
Yo, **Luis Armando García Saavedra**, estudiante del Programa de Gestión de los Servicios de Salud, llevado a cabo en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 01111179, con la tesis titulada: Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.

Declaro bajo juramento:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios e plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, febrero del 2017



Br. Luis Armando García Saavedra

DNI N° 01111179

## **Presentación**

Señores miembros del jurado,

presento ante ustedes la Tesis titulada: Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016, con la finalidad de Conocer la relación entre los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión de los Servicios de Salud.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

## Índice

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	23
1.4. Formulación del problema .....	46
1.4.1. Problema general.....	47
1.4.2. Problemas específicos.....	47
1.5. Justificación del estudio.....	47
1.6. Hipótesis .....	49
1.6.1. Hipótesis general .....	49
1.6.2. Hipótesis específicos .....	50
1.7. Objetivos .....	50
1.7.1. Objetivo general.....	50
1.7.2. Objetivos específicos .....	50
II. MÉTODO.....	51
2.1. Tipo de investigación.....	51

2.2. Diseño de investigación.....	51
2.3. Variables, Operacionalización .....	51
2.4. Población y muestra .....	53
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	53
2.6. Método de análisis de datos .....	54
2.7. Aspectos éticos .....	55
III. RESULTADOS .....	56
IV. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES .....	64
VI. RECOMENDACIONES.....	65
VII. REFERENCIAS .....	66
ANEXOS.....	71
Anexo N° 01: Matriz de consistencia .....	72
Anexo N° 02: Instrumentos de recolección de información .....	74
Anexo N° 03: Fichas de validación.....	76
Anexo N° 04: Autorización para aplicación de instrumentos .....	79
Anexo N° 05: Evidencias fotográficas .....	80

## Índice de tablas

Tabla 1: Cumplimiento de los Perfiles de puestos del Centro Médico Universitario Universidad Nacional San Martín 2016.....	56
Tabla 2: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016 .....	57
Tabla 3: Tabla de contingencia entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016 .....	59
Tabla 4: Prueba de Chi cuadrado “Perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016” .....	59

## **Índice de figuras**

Figura 1: Cumplimiento de los Perfiles de puestos del Centro Médico Universitario Universidad Nacional San Martín 2016 .....	56
Figura 2: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016. ....	58

## Resumen

La presente investigación “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016”, tuvo como objetivo general conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016. La hipótesis general planteada fue: Existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016. Trabajo de tipo No Experimental de diseño descriptivo correlacional. Se contó con una población y muestra de 24 trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Los instrumentos de recojo de información fueron una ficha de registro para perfiles de puestos y formulario tipo cuestionario para desempeño laboral. Los resultados encontrados fueron: el 50% de trabajadores “Cumple Parcialmente”, con los perfiles de puestos mientras el otro 50% “No Cumple” con el perfil de puesto evaluado. El 79,2% de los trabajadores evaluados califican como “Regular Desempeño”. De acuerdo a la evaluación del Chi cuadrado, se acepta la hipótesis nula de independencia, por lo cual concluimos que el presente estudio el perfil de puesto no se relaciona con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín.

*Palabras clave: Perfiles de Puesto, Desempeño Laboral.*

## **Abstract**

The present research "Profiles of positions and their relation with the labor performance of the care workers of the university medical center of the National University of San Martín - 2016", had as general objective to know the relation between the fulfillment of the profiles of posts and the Level of work performance of workers at the university medical center of the National University of San Martín - 2016. The general hypothesis raised was: There is a relationship between the fulfillment of job profiles with the labor performance of the health care workers of the university medical center of National University of San Martín, - 2016. Non-Experimental work of descriptive correlational design. It had a population and sample of 24 workers of the university medical center of the National University of San Martín - Tarapoto. The instruments for collecting information were a registration form for job profiles and a questionnaire form for job performance. The results found were: 50% of workers "Partially compliant", with job profiles while the other 50% "Does not comply" with the position profile evaluated. 79.2% of the workers evaluated qualify as "Regular Performance". According to the Chi square evaluation, the null hypothesis of independence is accepted, so we conclude that the present study the profile of the post is not related to the level of labor performance of the University Medical Center of the National University of San Martín.

*Keywords: Job Profiles, Job Performance.*

## I. INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad de los años ochenta, se empiezan a cambiar los títulos de las obras que, hasta ese momento, se habían denominado dirección de personal al nuevo término de dirección de recursos Humanos y, como consecuencia, también se modifican las “etiquetas” en las organizaciones, comenzándose a hablar de directores de recursos humanos, en lugar de directores de personal o jefes de personal. Es en los años noventa cuando se produce el gran “boom” y, a partir de ese momento, cada vez es más difícil encontrar empresas en las que exista una dirección denominada de personal. Actualmente se usa la denominación de gestión de recursos humanos. El cambio vertiginoso que imponen los mercados, cada vez más globales y competitivos, necesariamente impacta en el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar su productividad; en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano. La administración pública peruana no escapa de esta realidad; requiere mecanismos que apoyen una adecuada administración de las competencias laborales de sus empleados. Para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones públicas y privadas deben asegurar que sus empleados no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes (competencias), que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día. Este tipo de situación lleva a pensar en otra forma de gerencia dentro de la administración (pública y privada), siendo la gestión por perfiles de cargos basados en competencia una alternativa. Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el desarrollo de las cualificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima. (Berrocal, Pereda y Sanz, 2011).

Los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. (Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2013).

Las citas, arriba descritas, nos muestran la ruta básica de los cambios correspondientes a la gestión de recursos humanos, durante los últimos años; cambios entre los que se resalta el interés por la competitividad, en el sector público, y no sólo en el sector privado; así mismo la apuesta por el desempeño talento humano orientado a la meritocracia.

### **1.1. Realidad problemática**

Actualmente el desarrollo humano es considerado como el factor más importante en la determinación del grado de eficacia en las organizaciones, cualquiera sea el producto o servicios que éstas presten. Es por eso que en la Administración Pública se debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos al Servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones encomendadas, que reúna los perfiles y exigencia de cada cargo. (Fernández y Almeida, 2011).

Gran parte de las organizaciones presentan problemas relacionadas a los puestos que son ocupados por sus trabajadores que muchos de ellos no cumplen con los perfiles de puestos exigidos bajo la modernidad de la Gestión de los Recursos Humanos. Es necesario la elaboración de perfiles de puestos de acorde con los avances organizacionales, los perfiles del recurso humano basados en competencias” como herramienta de apoyo para contar con personal capacitado y preparado para enfrentar las continuas exigencias del mundo actual. Las empresas no cuentan recurso humano lo suficientemente calificado para

desarrollar sus labores, de acuerdo con su perfil profesional, con las necesidades de la empresa y con las exigencias del mercado. (Alcalá, Gómez y Santana, 2013). Sin embargo, las organizaciones privadas, cada día acuden más a los perfiles de puestos, no parece ser la línea que se asume en el sector público o en organismos descentralizados. La cosa no es nueva. Desde tiempos inmemoriales los puestos gubernamentales, con sus excepciones naturalmente, han sido ocupados por personas que no llenan en determinado porcentaje los requisitos necesarios, y, no pocas veces, el trabajo a desempeñar es completamente ajeno a lo que tales personas saben hacer o tienen conocimiento en cuanto a su función. Y los puestos de primer nivel, sea en los gobiernos, estatal o municipal se ocupan algunas veces, si no es que muchas, más por criterios "políticos" que por los perfiles adecuados. Entendemos que quienes están al frente de una encomienda gubernamental quieran rodearse de colaboradores conocidos por ellos y leales a su persona, y busquen colocarlos en puestos clave, pero de eso a saltarse los perfiles necesarios o cuando menos cercanos, hay un abismo. El compadrazgo y el amiguismo e incluso el nepotismo siguen penetrando en gran parte de la vida nacional en cuanto a la función pública se refiere, e inclusive se manifiestan, desde luego con mucho menos ímpetu, en el sector privado. Y no se diga de los saltos de los chapulines dirán algunos, donde hoy alguien es jefe de tal dependencia, mañana es secretario del organismo fulano, pasado de tal otro, y luego resulta electo para equis encargo. El problema es que los perfiles necesarios para los puestos ocupados a veces no son tomados en cuenta, y el papel que los nombrados o designados desempeñan resulta triste o desolador, y, quizá por no llenar el perfil, algunas veces deriva en autoritarismo y prepotencia. Conocemos los casos de profesores que fungen como ingenieros, licenciados que están al frente de instituciones de salud, economistas en obras públicas, médicos en puestos educativos, y muchos más. El problema es que quienes están al frente de los poderes ejecutivos mueven sus piezas a las personas a su

conveniencia, dejando claro que los perfiles les son indiferentes, y hacen cambios y enroques a discreción. (Sánchez, 2015).

En la región San Martín, en el año 2014, la Dirección Regional de Salud, mediante Resolución Directoral N° 517-2014-GRSM/DIRESA-DM/DDRH, aprueba el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) para el Personal Asistencial del Primer Nivel de Atención de la Dirección Regional de Salud de San Martín, con la finalidad de ser aplicado en el personal asistencial de los órganos desconcentrados de la Dires/SM. Asimismo, mediante el mismo documento encarga a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección Regional de Salud Integral, la actualización de los perfiles de los puestos del personal asistencial del Primer Nivel de Atención, así como la supervisión y evaluación de la aplicación del presente documento técnico en coordinación con la Dirección de Operaciones en Salud (DOS) y las Redes de Salud. (Dirección Regional de Salud de San Martín, 2014). A esta realidad se suma, la ausencia de documentos normativos contextualizados que definan los perfiles de puestos en las instituciones prestadoras de servicios de salud. No existen estudios que evidencien la magnitud del problema, por lo que fue necesario la realización de la presente investigación.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacional**

Aguilar y Fonseca (2010), en su trabajo de investigación titulado: Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. Objetivo general: establecer el Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del RSC. Tipo de investigación: descriptiva, cualitativa. Conclusiones: Las competencias del recurso humano, constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el RSC. Son características claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, de realizar las funciones

con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por tal motivo, se configuran en un conjunto de características tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las cuales comparar y orientar los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

Uría (2011). Tesis: El clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda de la ciudad de Ambato de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Objetivo: determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. Tipo de investigación, descriptiva, explicativa, correlacional. La población está constituida por 36 personas miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa. La muestra fue el 100% de la población. Conclusiones: los colaboradores de la empresa muestran estar disconformes con el clima organizacional dentro de la empresa. Así mismo, e desempeño laboral de estos se den afectados de manera sustancial por el desarrollo y aplicación de un liderazgo autocrático, lo que impide que el personal aporte con nuevas ideas, cohibiéndolos a emitir su voz y solo a recibir órdenes. Otro de los problemas es el bajo nivel de motivación dentro del personal, debido principalmente a que el personal siente que los trabajadores administrativos y directivos no reconocen el trabajo y el esfuerzo que estos realizan. Además de ello, hasta la fecha el sistema de comunicación aplicado es de tipo jerárquico descendente, por lo que es casi imposible mejorar las relaciones y lazos entre los directivos y los colaboradores de jerarquía menor. El no fomentar un trabajo en equipo, conlleva a una falta de compañerismo y participación dentro de las tareas y actividades institucionales, repercutiendo negativamente sobre el compromiso e identificación institucional.

Torres y Zegarra (2014). Tesis para grado denominado clima Organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014. Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Objetivo: nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El tipo de investigación utilizada fue básica y el diseño general viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto. El método utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo de  $r$  Pearson y la "t" de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que, a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

### **Nacional**

Bardales (2013), en su tesis: Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos. Objetivo: demostrar que el perfil profesional del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineado al Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución. Tipo de investigación: Aplicada, el diseño de contrastación que se ha utilizado fue de una sola casilla o grupo único en una muestra de 39 currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca. Resultados: Los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la

existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.

Alva y Periche (2010). Formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C". Universidad Privada Antenor Orrego (Perú). Objetivo: identificar si los instrumentos de gestión más importantes y necesarias para una empresa. Tipo de estudio descriptivo simple. Conclusión: La empresa no cuenta con instrumentos necesarios para lograr una gestión exitosa con competitividad. Existen instrumentos de gestión más importantes y necesarias para una empresa. No se pudo identificar la misión, visión, objetivos, organigrama, manual de organización y funciones entre otros, necesitan actualizar, mejorar y crear o elaborar por no existir.

Anaya y Huerta (2012) Tesis: ¿Cómo influye el ambiente de control en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Aija (Ancash), 2012? Aija - Perú. Objetivo: Determinar la influencia del ambiente de control en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Aija (Ancash) 2012. Tipo de investigación: Descriptivo bajo un diseño no experimental, transversal, por lo que los datos se recopilaron en un solo momento. Conclusión: Se determinó que un inadecuado ambiente de control ha llegado a influir de manera negativa sobre el desempeño de los colaboradores administrativos dentro de la institución pública evaluada.

Camino (2012). Tesis: Desempeño docente de las directoras con aula a cargo según percepción de los padres de familia en instituciones educativas iniciales red N° 5. Callao-Perú. Objetivo: Identificar el nivel de desempeño docente de las directoras con aula según la percepción de los padres de familia. Tipo de investigación descriptivo, explicativo. Conclusiones: en base a la percepción de los padres de familia, el nivel

o grado de desempeño de cada uno de los docentes con aula a cargo de las instituciones educativas iniciales de la red 5 Callao es excelente. Es así que, en cuanto a su dimensión preparación para la enseñanza, el nivel de desempeño obtenido por las docentes también es percibida como excelente. La misma respuesta se encuentra dada para la dimensión creación de un ambiente propicio para los aprendizajes, mientras que en la dimensión responsabilidades profesionales, el nivel de desempeño obtenido, es calificad como bueno.

Castillo (2013). Tesis: Síndrome de burnout y desempeño laboral del enfermero en el hospital nacional Víctor Larco Herrera, diciembre 2012. Lima– Perú. Objetivo: Determinar el nivel del Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral en el Enfermero del Hospital Nacional Víctor Larco Herrera- diciembre 2013. Tipo de investigación cuantitativo, diseño descriptivo. Población: 138 enfermeros (as). Se utilizó el instrumento MBI para la recolección de datos de la primera variable y un segundo instrumento para la segunda variable el cual pasó por validez y confiabilidad. Se utilizó la estadística descriptiva (Alfa de Cronbach). La actual investigación fue evaluada por un comité de ética en investigación. Resultados: Se determinó la existencia del Síndrome de Burnout en niveles moderados en un 71%, asimismo, sus tres dimensiones resultaron también tener niveles moderados: 61.6% en Agotamiento Emocional, 57.2% en Despersonalización y 97.1% en Falta de Realización Personal; con respectos a la segunda variable el 52.2% tienen Desempeño Laboral inadecuado, y en sus dimensiones resultó que el 75.4% tiene Relaciones Interpersonales adecuadas, 52.9% tienen Experiencia o Habilidad Practica inadecuada y el 60.1% tienen Satisfacción Laboral inadecuada. Conclusiones: La mayoría de las enfermeras del Hospital Nacional Víctor Larco Herrera presentan una forma moderada de estrés, y desempeño laboral inadecuado.

Orué (2010). Tesis: Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Revista de Ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. Objetivo:

Conocer la relación entre la Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Revista de Ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. Tipo de investigación: Descriptiva-explicativa, aplicando para ello una serie de encuestas. Muestra: 187 colaboradores de diversas áreas de la empresa en estudio. Conclusión: Se evidencia una relación entre las variables inteligencia emocional y desempeño del trabajador de forma directamente proporcional para todos los casos estudiados. De esta manera, se menciona que como los colaboradores de las reas con problemas presentan un nivel bajo de inteligencia emocional, presentan en menor grado un buen o aceptable nivel de desempeño.

Zapata (2006). Tesis: Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral del Consejo Nacional de la Magistratura, Universidad Alas Peruanas. Lima – Perú: Llegó a las siguientes conclusiones: La investigación tuvo como objetivo conocer qué factores originan la baja motivación en los trabajadores tanto contratados como nombrados, del Consejo de la Magistratura haciendo que el desempeño en sus labores no sea motivante. El problema fue la falta de algunos factores de motivación intrínsecos y extrínsecos que aún no permiten que el desempeño laboral en la institución sea óptimo. A diferencias de otros motivos, extrínsecos e intrínsecos, que reúnen una de las mayores cargas emocionales, cuando algunos grupos de trabajadores perciben que no se cumple con lo que se promete, originando la baja motivación y por ende una disminución en el desempeño laboral. En el Consejo Nacional de la Magistratura, los distintos motivos tienen una serie de componentes que ayudan a clarificar la expectativa del personal, como la necesidad de plantear una política remunerativa clara y justa; y que dicha política, sea conocida por todo el personal y que tenga tratamiento transparente. Otro motivo es la no existencia de una cultura de reconocimiento en donde los trabajadores sienten que su labor no es valorada y que no son considerados. Otro motivo es la falta de acción de los directivos de la institución y la falta de oportunidad de trabajar en equipo. El estudio que se realizó entre los trabajadores que están en condición de contratados

siendo un total de 80 y 40 trabajadores nombrados, existiendo una marcada diferencia por los beneficios obtenidos por los contratados que aumenta la brecha de desmotivación, que genera inestabilidad por la falta de beneficios a pesar de que esto es regulado por Ley, no deja de generar cierta incomodidad. Un último componente de los factores de desmotivación es la dificultad para ascender profesionalmente, pues la institución no ofrece mucho espacio para el crecimiento. Llegando a la conclusión, de continuar con esta situación, habrá una fuga de personal calificado, pues el personal optará por buscar otras ofertas laborales donde el abanico de posibilidades sea más amplio para crecer en lo personal y profesional y por ende mejorar la calidad de vida. Debiendo crearse estrategias para mantener a los empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos.

De la Cruz (2012), realizó la investigación: Clima organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú. Objetivo: Conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú. Estudio de tipo correlacional, descriptivo. Los resultados de la investigación mostraron que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo, mostraron un nivel moderado en cuanto al clima y a su desempeño laboral, evidenciándose un ambiente laboral donde prima el buen trato entre todo el personal, así como de un óptimo nivel de motivación, por lo que es evidente un adecuado compromiso frente a la institución. Los trabajadores evaluados, presentaron edades entre 36 a 55 años, presentan niveles más altos de desempeño laboral frente a los trabajadores jóvenes. De esta manera, la investigación da a conocer un punto importante y crucial, y es el hecho que el desempeño no depende de la antigüedad del colaborador, ya que un colaborador antiguo puede desarrollar de forma similar o mejor que un colaborador nuevo.

## **Regional**

A nivel regional no se cuenta con estudios relacionados a la presente investigación.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Perfil del Puesto:**

Para el abordaje de los perfiles del puesto, tomaremos en cuenta el documento oficial de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2013).

Chiavenato (2000) define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (p. 67).

La Descripción de Puestos de acuerdo con Reyes (1994), pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades. Estos dos instrumentos pueden estar separados o bien pueden incluirse las especificaciones como partes de las Descripciones.

#### **Descripción de puestos**

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa. Consiste en una enumeración detallada de las atribuciones o tareas (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Arias, 1998, p.34).

Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Arias, 1998, p.42).

### **Análisis de puestos**

Después de la descripción, continua el análisis. Al identificarse el contenido de los puestos (aspectos intrínsecos), se procede a analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación. (Dessler, 1999. 345).

Perfil del Puesto es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. Los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido, estructura orgánica, misión, funciones, así como también los

requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. (Chiavenato, 2000).

**Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad. .

**Ocupante referente del puesto:** Persona(s) que se desempeña en el puesto y reúne la mayor experiencia y conocimientos de las funciones que se realizan.

**Interlocutor experto del puesto:** Persona experta con sólido conocimiento técnico en el puesto o puestos similares, sea por su amplia experiencia y conocimientos en las funciones que se realizan, o por la experiencia adquirida en la supervisión, dirección o gestión de las funciones del puesto.

**Misión del puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o quienes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

**Función del puesto:** Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

**Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

**Competencias:** Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Matriz de Identificación y Elaboración de la Propuesta de la Misión, Funciones y Coordinaciones Principales del Puesto: Matriz que contiene: identificación del puesto, propuesta de misión del puesto, funciones y coordinaciones principales del puesto.

Matriz de Funciones Esenciales, Validación de la Misión y definición de Habilidades, funciones esenciales del puesto para su análisis y, en base a ello, se valida la misión del puesto y se revisa la pertinencia del nombre otorgado al puesto. Asimismo, en base a las funciones principales se definen las habilidades principales para el puesto.

**Matriz de Requisitos del Puesto:** Matriz para determinar los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencia, en base a la misión y las funciones del puesto.

**Diccionario de Habilidades:** Documento de apoyo para seleccionar algunas habilidades requeridas para los puestos de trabajo.

Flujograma de Elaboración de Perfiles de Puestos:

### **Desarrollo metodológico**

PASO 1: IDENTIFICAR EL PUESTO (SERVIR, 2013).

Desarrollo del Paso 1: Registre la información solicitada en cada uno de los siguientes puntos:

Unidad Orgánica: Indique el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece el puesto, según Estructura Orgánica de la Entidad.

Denominación: Indique la nomenclatura clasificada del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (en caso de contar con este instrumento) o en otros documentos que dieron origen al puesto.

Nombre del Puesto: Indique la denominación que se le otorga en los instrumentos o documentos de gestión. En caso no exista un nombre, no registre información en este campo.

Dependencia Jerárquica Lineal: Indique el nombre del puesto del jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones; para ello puede acudir al MOF u otros documentos de apoyo.

Dependencia Jerárquica Funcional: Indica, en caso exista, el nombre del puesto al que reporta funcionalmente pero que a su vez no ejerce línea de autoridad sobre él; para ello puede utilizar el actual MOF u otros documentos de apoyo.

Puestos que supervisa: Se indica(n) el(los) puesto(s) que tiene bajo mando inmediato o de supervisión directa, o los que le son asignados de acuerdo al CAP o CPE, de contar con este instrumento de gestión.

Producto final esperado: Matriz de identificación y elaboración de la propuesta de misión, funciones y coordinaciones principales del puesto.

PASO 2: REVISAR INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO (SERVIR, 2013).

Una vez identificado el puesto (en caso exista dentro de la estructura orgánica o sea un puesto nuevo), el punto de partida será la información del mapeo de puestos si la entidad cuenta con dicha herramienta y en caso de no contar con ella se deberá buscar y revisar a mayor profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados al puesto de interés (ROF, MOF, Clasificador de cargos, Términos de referencia); ello debido a que nos brindará mayor conocimiento sobre su ubicación, funciones y requisitos establecidos que serán materia de revisión y/o actualización.

En tal sentido: Mapeo de Puestos: Es un proceso que permite identificar la realidad actual de la gestión de los puestos de una entidad. Es decir, permite identificar las características de los puestos (funciones, régimen de contratación, jerarquía e ingresos), con el fin de recolectar información suficiente para tener un diagnóstico claro de la situación de los puestos en la entidad.

### PASO 3: ELABORAR LA PROPUESTA DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

Desarrollo del Paso 3:

Ubicar Ocupante o Interlocutor Experto:

La información del perfil del puesto será realizada con el ocupante del puesto, y si fueran varios ocupantes del mismo puesto, se recomienda elaborarlo con el ocupante referente (el que tenga mayor conocimiento en el puesto por experiencia); en caso no hubiera ocupante, se realiza con interlocutores expertos, es decir aquellas personas que tuvieran amplia experiencia y sólido conocimiento técnico que le permite conocer a mayor profundidad las funciones que se realizan en el puesto. Se recomienda entre 1 a 2 personas como interlocutores expertos para la elaboración del perfil del puesto.

Redacción de la Propuesta de Misión:

La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad. En esta sección, solamente elabore una propuesta sobre la misión del puesto; para ello, puede revisar el ROF, MOF u otros documentos de la entidad para deducirla.

Redacción de las Funciones:

Para redactar las funciones del puesto, debemos realizar las siguientes actividades:

- a) Transcribir en la Hoja respectiva, las funciones identificadas en el Mapeo de Puestos, (en el caso las entidades no cuenten con esta herramienta, tomar las funciones de los instrumentos y documentos de gestión con que cuenta la Entidad: MOF, Términos de referencia, entre otros documentos similares) y, en caso contengan información adicional sobre coordinaciones principales, registrar dicha información en los recuadros de “coordinaciones principales” en la misma Hoja de Trabajo. La información registrada, servirá como base para las modificaciones o actualizaciones pertinentes.

- b) Realice las modificaciones o actualizaciones de las funciones de acuerdo a las sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto; así como, de acuerdo a la lista referencial de verbos.

Elaboración de las Coordinaciones Principales:

En esta sección, se busca conocer las comunicaciones principales que se tendrán que establecer con las unidades orgánicas internas o entidades externas para el desarrollo de las funciones del puesto.

Coordinaciones internas: Indicar las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto.

Coordinaciones externas: Indicar las principales organizaciones o instituciones externas a la Entidad con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir las funciones.

#### PASO 4: IDENTIFICAR LAS FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

La presente metodología tiene su base en el “Teorema de Pareto”, el cual nos permitirá obtener las funciones esenciales del puesto (las 04 funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto).

#### EL TEOREMA DE PARETO

“El 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas restantes genera apenas un 20% de los resultados”.

Por tanto, el Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo radica en que el 80% de los resultados del puesto se generan por el 20% de las acciones principales; vale decir, “Las funciones esenciales”.

Desarrollo del Paso 4:

“Identificar las Funciones Esenciales del Puesto”

#### PASO 5: VALIDAR LA MISIÓN DEL PUESTO Y DEFINIR LAS HABILIDADES

Validación de la misión del puesto:

La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad, a

continuación, se detalla las acciones necesarias para validar la misión del puesto:

Traslade las cuatro (4) funciones esenciales y la propuesta de misión en la Hoja de Trabajo: "Matriz de Funciones Esenciales, Validación de la Misión y definición de Habilidades".

Revise la propuesta de la misión del puesto y redacte la misión en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto.

La redacción de la misión del puesto debe contener ¿Qué se hace?, a ¿Qué o a Quienes Impacta su labor? (procesos, recursos, otros), marco general de actuación y, finalmente, ¿Para Qué se realiza? (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

Valide la Misión del Puesto de acuerdo a los siguientes criterios:

Cumplimiento de las sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto.

Coherencia de la misión con las funciones esenciales del puesto.

Coherencia de la misión con las funciones generales de la unidad orgánica (ROF).

### **Definición de habilidades**

Para la definición de las habilidades del puesto debemos realizar las siguientes actividades:

Ubicar el Diccionario de Habilidades como medio de consulta para identificar las habilidades principales del puesto. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de habilidades. En caso la entidad tuviera un diccionario de habilidades de mayor contenido, podrá utilizarlo.

Ubíquese en el recuadro de Habilidades de la Hoja de Trabajo y analice las funciones esenciales y la misión del puesto validada; pregúntese ¿Que habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones esenciales?.

Establezca entre (03) tres y (04) cuatro habilidades principales para el puesto.

## PASO 6: ESTABLECER LOS REQUISITOS DEL PUESTO

### Requisitos de Formación Académica

Para establecer los requisitos de formación académica, revise la misión y las funciones esenciales del puesto; posteriormente en base a ello establezca los siguientes requisitos:

Formación académica: Estudios secundarios, estudios técnicos a nivel básico o superior (No universitarios), estudios universitarios; asimismo indique si se requiere estudios completos.

Grados(s)/Situación(es) académica(s) y estudios requeridos: Considere egresado o bachiller o titulado en algunos estudios; asimismo indique si se requiere el grado de magister o doctor en alguna especialidad, considerando para ello si debe ser egresado o titulado como magister o doctor.

Colegiatura: Indicar si el puesto requiere colegiatura y habilitación profesional.

### Requisitos de Conocimientos

Los conocimientos que se describan, deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos; ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos en los procesos de selección de personal.

Para desarrollar este paso, revise la misión y las funciones esenciales del puesto y establezca los siguientes requisitos de conocimientos en la Hoja de Trabajo.

Conocimientos Técnicos: Identifique los conocimientos técnicos específicos para el puesto, sean en temas relacionados a la administración pública (Sistemas Administrativos establecidos en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias) o

temas generales relacionados a la gestión privada y/o pública.

Los Sistemas Administrativos del Estado tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso; éstos son:

Gestión de Recursos Humanos.

Abastecimiento.

Presupuesto Público

Tesorería

Endeudamiento Público

Contabilidad

Inversión Pública

Planeamiento Estratégico

Defensa Judicial del Estado

Control

### **Modernización de la gestión pública**

Cursos y/o Programas de Especialización: Establezca los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con la certificación o sustento documentario respectivo. Cabe indicar que cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Conocimientos Ofimáticos: Identifique el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de Idiomas como medio de apoyo para identificar los conocimientos ofimáticos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la entidad tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarlo.

Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos: Establezca si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de

Idiomas (Anexo 1) como medio de consulta para identificar los conocimientos de idiomas y/o dialectos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la entidad tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarlo.

### **Requisitos de Experiencia**

Proceda a revisar la misión y funciones esenciales del puesto y, en base al análisis, establezca los requisitos de experiencia general y específica que se detalla a continuación:

Experiencia general:

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que se necesita, ya sea en el sector público y/o privado.

Experiencia específica:

A. Señale únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto; sea como Practicante Profesional, Auxiliar o Asistente, Analista o Especialista, Supervisor o Coordinador, Jefe de área o departamento, Gerente o Director.

B. En base a la parte A, indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea la experiencia en un puesto idéntico y/o en puestos con funciones equivalentes. Cabe indicar, que la experiencia en funciones equivalentes es aquellas que son equiparables en las funciones que se desarrollan en el puesto; sean por similitud de la función, responsabilidad en personal, entre otros aspectos equivalentes.

C. En base a la parte B sobre experiencia en el puesto, indique si parte de esa experiencia es necesaria que sea haya desarrollado en el sector público o privado.

### **PASO 7: CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN DEL PUESTO**

Consolide toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto en la Hoja de Trabajo. “Formato de Perfil del Puesto” y revise la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado; para ello revise los siguientes aspectos:

## VALIDAR EL PERFIL DEL PUESTO

Finalmente, el Jefe de la Unidad Orgánica revisa y valida la información contenida en el perfil del puesto.

Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre, relaciones de Jerarquía y de supervisión).

Coherencia de la misión del puesto con las funciones establecidas para el puesto, el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de la misión. Alineamiento de las funciones del puesto con el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de funciones.

Descripción pertinente de las coordinaciones internas y externas que se realizan en el puesto.

La formación académica sea un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.

Los conocimientos del puesto sea un requisito necesario para desarrollar todas las funciones del puesto.

### **Dimensiones del perfil de puestos**

#### **A. Características del Puesto**

Stepen (1998), refiere que la teoría de los Atributos Requeridos de Turner y Lawrence, sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Este modelo de las Características del puesto (MCP) de Hackman y Oldham centra su atención en el aumento de la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, la importancia de ésta, la autonomía y la retroalimentación en un trabajo.

- Denominación del cargo: Es una herramienta que permite reunir en un solo documento, las atribuciones, funciones y tareas de un cargo, desplegadas en relación a su periodicidad en el ejercicio y respondiendo claramente las interrogantes relacionadas con el cargo como son: qué hace, cómo lo hace por qué lo hace. (Alva y

Periche, p. 78).

- Condición laboral: La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas para el empleador y para el Estado, desde económicas (ya que las malas condiciones implican un mayor gasto por el pago de tratamientos médicos, seguros, etc.) y legales (las condiciones mínimas están tipificadas en el derecho civil y el derecho penal) hasta morales (ningún trabajador debería estar en riesgo por desarrollar una actividad laboral que le permite satisfacer sus necesidades básicas).
- Unidad Prestadora de Servicios de Salud (UPS) o área: Unidad básica del establecimiento de salud organizada para la atención integral de salud, en la modalidad ambulatoria, a usuarios que no estén en condición de Urgencia y/o Emergencia. (MINSA, 2012).
- Condiciones de trabajo: Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

#### B. Perfil para el puesto

Stepen (1998), menciona que el perfil del puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos

de la Instituciones de cualquier nivel.

- Conocimiento de la misión de puesto: Tener información relevante de lo que hace la organización. (Servir, 2013).
- Conocimiento de las funciones esenciales: Tener información previa de las principales actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Servir, 2013).
- Ofimática: Identifica el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de Idiomas como medio de apoyo para identificar los conocimientos ofimáticos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la entidad tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarlo. (Servir, 2013).

### **Desempeño laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

(Araujo y Guerra, 2007, p.33).

Según Chiavenato (2010). Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (p.45)

D'Vicente (2007) y Bohórquez (2008), determinan que el desempeño laboral es la actuación del colaborador en la búsqueda de alcanzar las metas fijadas, constituyendo de esta manera, una desarrollada de forma individual para la consecución de los objetivos (p. 65).

Chiavenato (2000), define al desempeño laboral como el proceso por el cual se estima el rendimiento general del desempeño de cada colaborador. Representa una función primordial que de una u otra manera, suele desarrollarse dentro de toda organización moderna. Lo cual también es un procedimiento estructural y sistémico empleado para medir, evaluar, e influir sobre los comportamientos, atributo y resultados asociados con la labor desempeñada, así como el grado o nivel de ausentismo, con el fin de manifestar en que medida es productivo el colaborador y si este podrá mejorar su rendimiento para un futuro inmediato. De esta manera, el desempeño de los colaboradores, no es más que la combinación de esfuerzos y comportamientos con los resultados que ha obtenido, razón por lo cual, se debe partir por modificar lo que el individuo realiza, a fin de poder efectuar la medición y observación de sus actos. El desempeño es el que logra definir el rendimiento laboral de cada persona, en otras palabras, la capacidad del colaborador para elaborar, hacer, producir, acabar y generar un determinado trabajo en un menor tiempo, con la dedicación de un menor esfuerzo, pero con mayor y mejor calidad. Al respecto, Chiavenato, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales son: Factores actitudinales: disciplina, discreción, habilidad de seguridad, actitud cooperativa, capacidad de realización, presentación personal, interés, creatividad, iniciativa, responsabilidad, y por otro lado los factores operativos como la calidad, trabajo en equipo, el conocimiento del

trabajo, la cantidad, el liderazgo y la exactitud.

Uría (2011), en su investigación delimita al desempeño laboral como el trabajo efectivo de la organización, con el fin de alcanzar metas comunes, las mismas que se encuentran sujetas a reglas, políticas y normas previamente establecidas. En otras palabras, constituye la ejecución de las funciones de manera efectiva, por parte de los colaboradores que se encuentran dentro de una organización, a fin de alcanzar las metas establecidas.

James (1994). Conceptualiza al desempeño laboral como aquel nivel de ejecución fue alcanzado por el colaborador en búsqueda de la consecución y logro de las metas organizacionales, dentro de un periodo de tiempo establecido. De cierto modo, este desempeño se encuentra conformado por aquellas actividades tangibles, que pueden ser observadas y medidas.

Según Velasco (2009), Considera que el desempeño contextual, es un conjunto de actividades, acciones y procesos, que son realizadas más allá de lo que se encuentra delimitado formalmente dentro de las descripciones acerca de las tareas del puesto de trabajo. Velasco refiere que el desempeño laboral se encuentra desfragmentado en tres dimensiones:

- Compromiso interpersonal. Es el conjunto de conductas que manifiesta el colaborador con el fin de apoyar y contribuir con sus compañeros de trabajo, por medio de sugerencias, consejos, enseñanzas, apoyo, entre otras acciones destinadas a contribuir en el desarrollo de las tareas y responsabilidades de la otra persona. Lo principal de esta dimensión, es el hecho de que la persona muestra la predisposición de apoyar a sus semejantes.
- Compromiso organizacional. Es el conjunto de comportamientos de la persona que se encuentran orientadas a representar a la organización de forma favorable, contribuyendo con la promulgación de su misión, visión y objetivos institucionales, con el fin de convencer y animar al

resto de compañeros a lograr las metas. Dentro de este compromiso, se encuentran aspectos como la representatividad por la organización, la lealtad institucional, y el cumplimiento de los reglamentos, así como de las normas y reglamentos.

- Iniciativa personal. A diferencia del punto anterior, estas conductas y comportamientos se encuentran orientados a la generación de esfuerzos adicionales, para cumplir con las metas trazadas, a pesar de presentarse inconvenientes y obstáculos para lograrlo. Dentro de este punto se resaltan características como la persistencia, perseverancia, la iniciativa, y el deseo de un auto-desarrollo.
- Desempeño de tareas. Es el conjunto de habilidades y destrezas que permiten y facilitan a los colaboradores la realización de actividades inherentes y reconocidas dentro de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo, estas habilidades contribuyen al desarrollo y ejecución de actividades técnicas de la organización, ya sea de forma directa (por medio de la implementación de sistemas tecnológicos) o de forma indirecta (al solo proporcionar los materiales, herramientas, insumos y servicios necesarios para trabajar). Las características que se pueden incluir dentro del área de desempeño de tareas, varía demasiado entre puestos de trabajo, debido a las diferentes funciones, tareas y responsabilidades que se desarrollan dentro de estas. Sin embargo, es posible señalar algunas de las competencias que coinciden entre áreas, como, por ejemplo, el conocimiento técnico acerca del puesto y de la organización, la solución de los problemas, las habilidades administrativas, las habilidades comunicativas, así como el cumplimiento y la aceptación de las líneas de autoridad institucional.

### **Evaluación del desempeño**

Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, los formatos reales tan solo son parte del proceso en su conjunto. La

evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. La idea que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar la fuerza laboral, y luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (Dessler y Valera, 2011).

Herzberg, presenta a continuación dos tipos de factores que afectan los sentimientos que presentan los colaboradores acerca de sus trabajos:

- Factores motivadores: son todos aquellos factores que provienen del trabajo mismo, como el reconocimiento personal, la entrega y delegación de responsabilidades, así como la entrega de incentivos, beneficios adicionales, y por último el ascenso de la persona. Todos estos factores si son bien empleados, generan en la persona un sentimiento positivo hacia la consecución de logros, identificación institucional y un sentimiento positivo acerca de su trabajo.
- Factores de higiene: se encuentra constituida por las políticas de administración, el desarrollo de una supervisión técnica, la percepción del sueldo o salario, las condiciones de trabajo, y por último, las relaciones interpersonales. Por lo general, todos estos factores se asocian con la generación de sentimientos y emociones negativas de la persona hacia su trabajo, así como con el ambiente y labores que realiza dentro de la institución.

### **Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado**

Como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas, por un lado, el gerente debe valorar al empleado con base en el desempeño de éste con respecto al logro de los estándares específicos, mediante los cuales espera que se le mida; por otro lado, el gerente debería asegurarse de

que las metas y los estándares de desempeño del trabajador tengan sentido en términos de metas más amplias de la organización. De manera ideal, en cualquier compañía hay una jerarquía de metas. Las metas de la alta gerencia (digamos duplicar las ventas) implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparezcan hacia abajo en la cadena de mando. Sin embargo, aclarar lo que usted espera de la gente a su cargo es más difícil de lo que parece. Por lo general, los empleadores escriben descripciones de los puestos de trabajo: sin embargo, tales descripciones rara vez incluyen metas específicas. Todos los gerentes de ventas en la firma podrían tener la misma descripción del puesto de trabajo. Por ejemplo, la descripción del puesto de trabajo de su gerente de ventas quizá mencione actividades como “supervisar a la fuerza de ventas” y ser responsable de todas las fases de comercialización de los productos de la división. (Dessler y Valera, 2011).

### **Por qué evaluar el desempeño**

Para Dessler y Valera (2011), existen razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

### **Quien debería hacer la evaluación.**

Según Dessler y Valera (2011), las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el

desempeño del personal a su cargo. También es responsable del desempeño de esos trabajadores. La mayoría de las evaluaciones (92% en una encuesta) las realiza el supervisor inmediato del empleado. Dichas evaluaciones, a su vez, las revisó el propio supervisor del supervisor en 74% de los casos en la misma encuesta. Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son el filtro y apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable. Por ejemplo: el supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de éste. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté perjudicado a favor o en contra del trabajador. Si es así, hay muchas opciones disponibles.

### **Factores que influyen en el desempeño**

Las empresas o entidades de servicio, para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre las cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Chiavenato, 2010).

Para evaluar el desempeño laboral se ha tomado de referencia la teoría de Chiavenato, (2010). Donde para ello clasifico en las siguientes dimensiones e indicadores:

A. **Habilidades sociales:** Son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural (y que por tanto pueden ser enseñadas), que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas (ello implica tener en cuenta normas sociales y normas legales del contexto sociocultural en el que se actúa, así como criterios morales), y orientadas a la obtención de reforzamientos ambientales (refuerzos sociales) o autorrefuerzos. (Chiavenato, 2010).

Según la teoría de Chiavenato (2010), se estudiará las habilidades sociales en base a los siguientes indicadores:

- Integración: Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.
- Reacción a situaciones conflictivas: Cuando nos encontramos ante situaciones de este tipo, podemos utilizar la fuerza del grupo para evitar que la conversación sea monopolizada, haciendo que todos muestren su parecer sobre las propuestas que puedan existir. De esta manera, el grupo descubre los matices y nos ayuda a salir de los planteamientos que tiendan a "radicalizarse".
- Adaptación: El proceso de Administración estratégica se basa en las empresas que observan constantemente los diversos acontecimientos internos y externos, a fin de realizar los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios afectan a las empresas, aumentan en forma rápida sea por: El comercio electrónico, fusiones, nuevos productos etc. Para sobrevivir en el mercado competitivo las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio.
- Tolerancia: La tolerancia según el diccionario es "la capacidad de respetar las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias". ¿Cuántos podemos decir que somos tolerantes? Lo primero es tener claro que todos somos diferentes y que habrán formas de actuar con las que estarás de acuerdo y otras con las que no; la tolerancia no significa estar de acuerdo con todos, ni siquiera significa aceptar a regañadientes lo que no nos parece correcto. La tolerancia en el ámbito laboral implica respetar e intentar llegar a un acuerdo, partiendo no de nuestras opiniones personales, sino siendo tan objetivos como sea posible en cuanto a si determinada situación va a favor o no de los objetivos de la empresa; lo que nunca podemos perder de vista es que somos empleados contratados para conseguir algún fin determinado.
- Sentimientos: Cada persona se relaciona de una forma diferente

en el ámbito laboral, sin embargo, lo ideal es encontrar el equilibrio entre trabajo y sentimientos. Las personas que son especialmente afectivas, sienten que el trabajo es como su segunda familia. Algo muy bonito en la teoría, pero en la práctica, duro porque se encuentran con personas que no observan la situación igual. Por ello, en ocasiones se sienten fuera de lugar. Por otra parte, también existen personas que tienen un escudo marcado por lo que observan el trabajo, simplemente, como un medio para realizar una función, de esta forma, el trabajo resulta totalmente impersonal.

- Responsabilidad: La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética en base a la moral. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro. Una persona se caracteriza por su responsabilidad porque tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.
- Críticas: Todos los días nos enfrentamos a diferentes actividades, opciones, decisiones que tenemos que tomar, etc., entre las que tenemos que elegir. Para hacerlo, tenemos que calificar dichas opciones en algún punto entre dos opuestos: bueno-malo, adecuado-inadecuado, útil-inútil, etc. La evaluación es parte del pensamiento de todo ser humano.

**B. Habilidades laborales o de rendimiento:** Las habilidades profesionales más valoradas en las empresas. La formación académica es el punto de partida y base de tu carrera profesional, pero para moverte y crecer en el mercado laboral también hay que adquirir y desarrollar una serie de habilidades profesionales que son las que mejorarán tu empleabilidad. (Chiavenato, 2010).

- **Cumplimiento de normas:** El ser humano es un animal sociable, tiende agruparse dependiendo de diversos factores culturales, religiosos, sociales. Pero para poder vivir en comunidad necesita una serie de normas de convivencias, muchas de ellas impuestas y muy pocas veces, por desgracia, por mutuo acuerdo (aunque temo que eso de ponerse de acuerdo entre más de una persona es una misión imposible). Sea lo que fuese para vivir juntos necesitamos cumplir esa serie de normas, que algunos radicales extremistas se empeñan en calificarlas de “restrictivas de libertades”. No voy a decir que no tengan razón, como en algunas dictaduras o democracias. Generalmente estas normas sirven para que personas desalmadas no hagan lo que les apetezca, ya que algunas de ellas parecen movidas por impulsos animales, impiden que invadan nuestro pequeño espacio vital asegurando así una correcta convivencia.
- **Puntualidad:** Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.
- **Interés:** Equivale a el amor de sí mismo y es un motivo legítimo para la actividad, aunque no pueda ser el único regulador de nuestros actos, ni tampoco el fundamento de todas las relaciones económicas, como pretende un buen número de los escritores de esta ciencia.
- **Cumplimiento de tareas:** El cumplimiento es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto, en el ámbito laboral, el cumplimiento resulta ser una condición sin equanom a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. Si yo falto reiteradamente a mi empleo,

cometo errores en mi desempeño los cuales por supuesto ocasionan serios problemas en la cadena de producción de la empresa estaré incurriendo en una falta concreta de cumplimiento de mis deberes laborales.

- **Resultados esperados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.
- **Iniciativa:** La iniciativa es la cualidad que poseen algunas personas de poder por sí mismos iniciar alguna cuestión, bien sea comenzar un proyecto, o buscar soluciones a alguna problemática. Lo que se debe tener en cuenta con este término es que una de sus características principales es que la iniciativa nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para lograr su objetivo.
- **Compromiso, trabajo en equipo:** Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

#### **1.4. Formulación del problema**

Actualmente la manera en que se administran los Recursos Humanos ha cambiado mucho, dada la dinámica de desarrollo social. Se habla de direcciones de Recursos Humanos. Puede parecer un simple cambio de nombre, pero tal evolución conllevaría un cambio de filosofía, conceptual y de actuación, con respecto al que se denomina enfoque de personal. Estos cambios han llevado a las organizaciones a implementar sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos, uno de ellos es la

relacionada a los perfiles de puestos que debe tener un empleado para lograr mayor desempeño laboral. A pesar de ello no se han logrado definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que, tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el desarrollo de las cualificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima.

#### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín - 2016?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el cumplimiento de los perfiles de puestos de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016?

### **1.5. Justificación del estudio**

#### **Conveniencia**

Porque a través del presente estudio se tendrá información basal sobre los cargos y perfiles de los mismos para generar propuestas de mejora de encontrarse alguna relación significativa entre las variables en estudio. Aportará grandes beneficios para la organización en lo que a desempeño laboral se refiere, los cuales acoplados adecuadamente a los perfiles de puestos son capaces de generar espacios adecuados

competencias óptimas para el desempeño de las diferentes funciones identificadas.

### **Relevancia social**

Se busca tomar conciencia y desterrar los medios como: nepotismo y compadrazgo, como mecanismos para ingresar a la función pública, por un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. Los beneficiados serán los mismos trabajadores que verán una oportunidad de ocupar un cargo de acuerdo a su perfil, porque tendrán una perspectiva clara acerca de sus atribuciones y responsabilidades dentro de la organización, aminorándose con esto la confusión y la dualidad de funciones. Asimismo, se podrá tener presente el desarrollo de procesos de selección de nuevo personal los cuales deberán contar con los perfiles respectivos que redundará en un desempeño adecuado. Al mejorar el funcionamiento de la organización obtendrán calidad del servicio, dado a que existirá profesionalismo, eficiencia y sensibilidad social del personal en el ejercicio de sus labores.

### **Implicancias prácticas**

En las últimas décadas se ha producido un proceso de deterioro progresivo de la imagen de la gestión pública en general en la sociedad peruana, lo que además ha afectado la propia autopercepción y autoestima de los servidores públicos, al considerar personal que no está está capacitada para el desempeño de sus cargos lo que afectaría el logro de los objetivos planteados en el plan de trabajo. El uso de perfiles de puestos para cada cargo nos permitirá resolver el problema de las inconsistencias y falta de acoplamiento administrativo entre un perfil y un cargo.

### **Valor teórico**

Nos permitirá aplicar conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional. Con esta investigación se conocerá el nivel de cumplimiento de los perfiles para los cargos

administrativos, si los cargos administrativos cumplen con los requisitos mínimos y funciones que se encuentran enmarcadas dentro de la respectiva unidad orgánica a donde pertenece el puesto (procesos y servicios de la entidad). Se verificara si existe alguna función general no desarrollada a nivel de puesto y de ser así se informara a la unidad orgánica para que proceda a revisar los perfiles de puestos remitidos, a fin de incorporar una nueva función, modificar alguna función propuesta o sustentar la invariabilidad de la redacción, se verificara que el contenido del perfil del puesto cuente con información suficiente y pertinente para sus procesos técnicos de gestión de recursos humanos, tales como información necesaria para los procesos de selección de personal, detección de necesidades de capacitación, información para establecer criterios de medición del desempeño, entre otros. Con los resultados los responsables, tomarán conciencia de la calidad de sus trabajadores y tendrán que asumir el reto de actuar con responsabilidad normativa y responsabilidad social.

### **Utilidad metodológica**

El estudio ayudará a crear un instrumento de medición de los perfiles de puestos de los cargos administrativos y desempeño laboral. Asimismo, se obtendrá un instrumento de análisis descriptivo de cada cargo y perfiles, partiendo de la experiencia de conocer las variables en estudio.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Hi: Existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016.

Ho: No existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016.

### **1.6.2. Hipótesis específicos**

H1: El cumplimiento de los perfiles de puestos del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín es parcial.

H2: El nivel de desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín es regular.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar el cumplimiento de los perfiles de puestos del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.
- Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín - 2016

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de investigación

No Experimental

### 2.2. Diseño de investigación

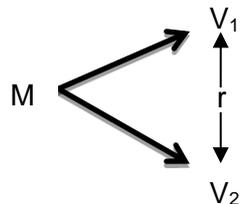
Descriptivo, correlacional

Descriptivo porque se buscó y recogió información relacionada con el objeto de estudio.

Correlacional por que se examinó la relación o asociación existente entre las variables.

El esquema empleado fue el siguiente:

Dónde:



**Dónde:**

**M** = Muestra

**V<sub>1</sub>** = Perfil de puestos

**V<sub>2</sub>** = Desempeño laboral.

**r** = Correlación de variables

### 2.3. Variables, Operacionalización

#### Variables

Variable 1: Perfil de puestos.

Variable 2: Desempeño laboral.

## Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1: Perfiles de puestos	Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona puede conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.  Documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico (SERVIR, 2013)	Requisitos y cualificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución. Su medición será a través de la siguiente escala: Cumple con el perfil, no cumple con perfil, cumple parcialmente.	Características del puesto	Denominación de cargo	Cumple con el perfil, no cumple con perfil, cumple parcialmente.
				Condición laboral	
				UPS o área	
				Condiciones de trabajo	
			Perfil para el puesto	Conocimiento de la misión del puesto	
				Conocimiento de las funciones esenciales	
				Ofimática	
Variable 2: Desempeño laboral	Es un proceso estructural y sistémico para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro. (Chiavenato, 2010).	Se busca evaluar la producción, calidad, conocimientos, cooperación, creatividad y realización que muestra el trabajador dentro de la institución.	Habilidades sociales	Integración	Buen desempeño, regular desempeño, mal desempeño
				Reacción a situaciones conflictivas	
				Adaptación	
				Tolerancia	
				Sentimientos	
				Responsabilidad	
			Habilidades laborales de rendimiento	Cumplimiento de normas	
				Puntualidad	
				Interés	
				Cumplimiento de tareas	
				Resultados esperados	
				Iniciativa	
				Compromiso, trabajo en equipo	

## **2.4. Población y muestra**

Población:

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores del Centro Médico Universitario. (Planilla 2016), que hacen un total de 24.

**Muestra:**

La muestra será el 100% de la población de estudio, con un total de 24.

**Muestreo:**

Muestreo No Probabilístico, tipo intencionado.

**Criterios de selección:**

Se tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Total, de trabajadores de sexo masculino y femenino.
- Total, de trabajadores que laboran en el Centro Médico Universitario en un periodo mayor a 6 a más meses.
- Trabajadores que se encuentre laborando el día de la aplicación del instrumento.
- Trabajadores con nivel de instrucción superior.

Se tuvo en cuenta los siguientes criterios de exclusión:

- Trabajadores que no se encuentre laborando el día de la aplicación del instrumento.
- Trabajadores que se encuentre en condición de suplencia o reemplazo por vacaciones y/o licencias.
- Trabajadores analfabetos.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas e instrumentos:**

La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron una ficha de registro para perfiles de puestos y formulario tipo cuestionario para desempeño laboral, la misma que

incluye datos generales y un total de 14 ítems. Para medir el perfil de puestos se consideran la escala Likert: cumple con el perfil, no cumple con perfil, cumple parcialmente. Para medir el desempeño laboral se utilizarán las escalas: Buen desempeño, regular desempeño, mal desempeño.

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

El instrumento utilizado en la siguiente investigación fue ser validado por jueces expertos en la materia de investigación. Asimismo, fue sometido a la prueba de confiabilidad de Crombach.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para el análisis se empleó el software estadístico SPSS V.21 y según las escalas de medición de ambas variables. Los estadísticos fueron: Tabla de contingencia, Chi cuadrado, tablas y gráficos, prueba de Sperman para la correlación de variables.

Para medir la variable perfil de puesto, se ha utilizado una ficha de evaluación, donde se procedió a preguntar a cada uno de los trabajadores de acuerdo al perfil de puesto que se ha requerido. Por lo tanto, se procedió a categorizar los resultados en tres niveles:

<b>Escala de niveles</b>	<b>Código</b>
Cumple con el perfil	1
No cumple con el perfil	2
Cumple parcialmente	3

Una vez conocido los resultados de las fichas de evaluación de cada uno de los trabajadores, se procedió a tabular en el programa de Excel, los gráficos correspondientes a los resultados.

En cuanto a la segunda variable de desempeño laboral se utilizó una escala Likert, para el procesamiento de los datos y posterior a ello se utilizó la técnica de baremo para convertir a una escala de valoración.

La escala de calificación para las dos variables fue la siguiente:

<b>Escala de calificación</b>	
Nunca	1
A veces	2
Siempre	3

<b>Intervalo</b>	<b>Valoración</b>
13 a 22	Malo
23 a 32	Regular
33 a 42	Bueno

## **2.7. Aspectos éticos**

El principio de confidencialidad garantizó que la información fue protegida para que no sea divulgada sin el debido consentimiento.

### III. RESULTADOS

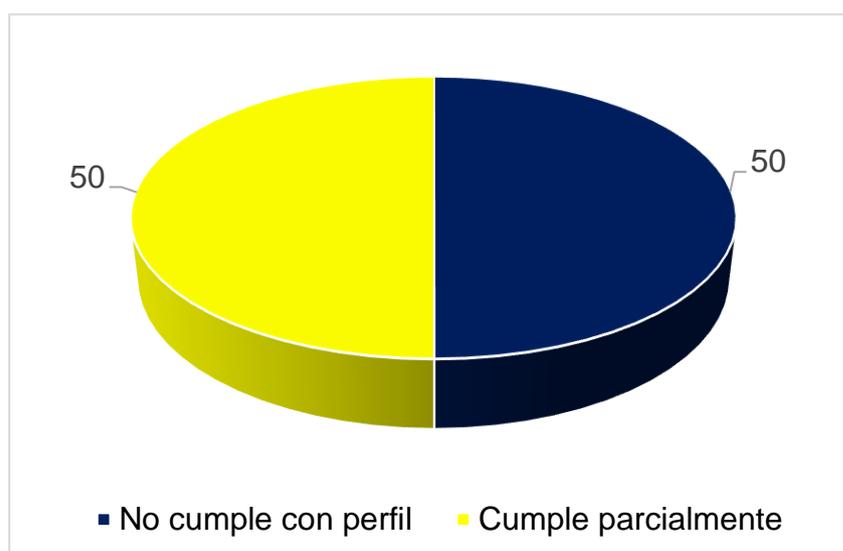
Los resultados encontrados en relación a los objetivos planteados en la presente investigación fueron los siguientes:

#### 3.1. Identificar el cumplimiento de los perfiles de puestos del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín.

**Tabla 1: Cumplimiento de los Perfiles de puestos del Centro Médico Universitario Universidad Nacional San Martín 2016**

Cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje
No cumple con perfil	12	50.0
Cumple parcialmente	12	50.0
Total	24	100.0

Fuente: Encuesta aplicada - Elaboración propia - 2016



**Figura 1: Cumplimiento de los Perfiles de puestos del Centro Médico Universitario Universidad Nacional San Martín 2016**

Fuente: Tabla N° 01 - Elaboración propia - 2016

#### Interpretación

En la Tabla 1 y Figura 1, Se observa que la mitad de los entrevistados no cumple con el perfil evaluado e igual porcentaje (50%), cumple

parcialmente. Esta distribución de acuerdo a los ítems evaluados que de manera simplificada describen las características y el perfil para el puesto.

Se evidencia que se cuenta con personal básico para una categoría I-3, UPSS Consulta Externa y Patología Clínica, sin embargo, también se brinda servicio de diagnóstico por imágenes y se cuenta con dos médicos radiólogos. Así mismo sobre la condición laboral 14 (58%) tiene contrato por terceros, 6 (25%) son nombrados y 4 (17%) contratados bajo la modalidad del DL 1057 Contrato Administrativo de Servicios (CAS). Respecto a los conocimientos sobre la misión del puesto 19 (79%) refieren no conocerlos y en relación a las funciones esenciales 16 (67%) manifiesta que si conocen sus funciones esenciales.

### **3.2. Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del Centro Médico de la Universidad Nacional de San Martín**

**Tabla 2: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016**

<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mal desempeño	4	16.7
Regular desempeño	19	79.2
Buen desempeño	1	4.2
Total	24	100.0

Fuente: Encuesta aplicada - Elaboración propia – 2016

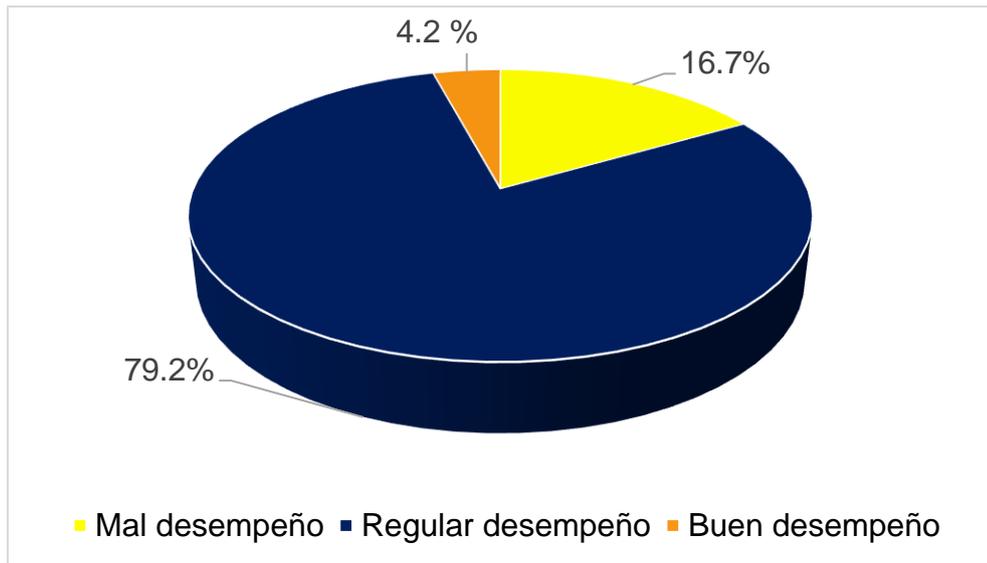


Figura 2: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016.

Fuente: Tabla N° 02 - Elaboración propia – 2016.

### Interpretación

El desempeño se evaluó a través de la evaluación de los componentes habilidades sociales, habilidades laborales y del rendimiento, en número total de catorce ítems, siendo 3 la mayor calificación por ítem, siendo así que obteniendo sólo el 4.2% (1) consideró como buen desempeño. El 79,2% (19) de los trabajadores evaluados califican como “Regular Desempeño” y el 16,7% (4) consideró como “Mal Desempeño”.

**3.3. Conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín - 2016.**

**Tabla 3: Tabla de contingencia entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016**

Perfil de puesto		Promedio desempeño			Total
		Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	
No cumple con perfil	Recuento	1	11	0	12
	% dentro de Perfil de puesto	8.3%	91.7%	0.0%	100.0%
Cumple parcialmente	Recuento	3	8	1	12
	% dentro de Perfil de puesto	25.0%	66.7%	8.3%	100.0%
Total	Recuento	4	19	1	24
	% dentro de Perfil de puesto	16.7%	79.2%	4.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada – SPSS - Elaboración propia -2016

**Tabla 4: Prueba de Chi cuadrado “Perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016”**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,474 <sup>a</sup>	2	.290
Razón de verosimilitud	2.908	2	.234
Asociación lineal por lineal	.207	1	.649
N de casos válidos	24		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,50

### **Interpretación**

En la tabla 3 se observa que del 50% de los trabajadores entrevistados que no cumplen con el perfil de los cuales 11 (91.7%) califican como “Regular desempeño”, mientras que del 50% restante calificado como “cumple parcialmente” 8 (66,7%), también califica como “Regular desempeño”, siendo así que del total de entrevistados el 79,2% (19) alcanzan esta calificación.

Respecto a la Tabla 4, Observamos un Chi cuadrado (2 gl) = 2,474,  $p > 0,05$ , por lo cual se acepta la  $H_0$  de independencia y por lo tanto concluimos que en el presente estudio el cumplimiento de los perfiles de puestos no se relaciona con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional San Martín.

#### **IV. DISCUSIÓN**

El presente estudio concluye de manera similar, pues de los 24 trabajadores evaluados, 12 (50%) no cumplen con el perfil de puestos para desempeñar las funciones asignadas, mientras el otro 50% (12) se encuentran alineados parcialmente al manual de perfil de puestos definida para el Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín. En cuanto a los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido, estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. (SERVIR, 2013). Es por ello que es muy importante saber que Bardales (2013), manifiesta que de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos, encontrando como resultados que los perfiles de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

En el caso del sistema de salud el no contar con herramientas definidas y completas que provean información respecto a las responsabilidades, atribuciones, funciones, etc.; en los diferentes niveles de gestión de los servicios de salud, excepto parcialmente para el primer nivel de atención; se refleja en los hallazgos del presente estudio, que no sólo se relaciona con el cumplimiento de criterios para el perfil de puesto, sino también con el desempeño calificado como regular. Asimismo, Alva y Periche (2010), por su parte manifiesta que la formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C”, encontraron que los trabajadores no identifican la misión, visión, objetivos, organigrama, manual de organización y funciones entre otros.

En la investigación realizada por el autor el desempeño se evaluó a través de la evaluación de los componentes habilidades sociales, habilidades laborales

y del rendimiento, en número total de catorce ítems, siendo 3 la mayor calificación por ítem, siendo así que obteniendo sólo el 4.2% (1) consideró como buen desempeño. El 79,2% (19) de los trabajadores evaluados califican como “Regular Desempeño” y el 16,7% (4) consideró como “Mal Desempeño”. Es por ello que es muy importante estudiar que en relación al desempeño laboral, Castillo (2013), determinó la existencia del Síndrome de Burnout en niveles moderados en un 71%, asimismo sus tres dimensiones resultaron también tener niveles moderados: 61.6% en Agotamiento Emocional, 57.2% en Despersonalización y 97.1% en Falta de Realización Personal; con respecto a la segunda variable el 52.2% tienen Desempeño Laboral inadecuado, y en sus dimensiones resultó que el 75.4% tiene Relaciones Interpersonales adecuadas, 52.9% tienen Experiencia o Habilidad Práctica inadecuada y el 60.1% tienen Satisfacción Laboral inadecuada. Puesto que la mayoría de las enfermeras del Hospital Nacional Víctor Larco Herrera presentan una forma moderada de estrés, y desempeño laboral inadecuado.

Y por su parte Zapata (2006), manifiesta que la baja motivación en los trabajadores tanto contratados como nombrados, del Consejo de la Magistratura haciendo que el desempeño en sus labores no sea motivante. El problema fue la falta de algunos factores de motivación intrínsecos y extrínsecos que aún no permiten que el desempeño laboral en la institución sea óptimo. A diferencia de otros motivos, extrínsecos e intrínsecos, que reúnen una de las mayores cargas emocionales, cuando algunos grupos de trabajadores perciben que no se cumple con lo que se promete, originando la baja motivación y por ende una disminución en el desempeño laboral. En el Consejo Nacional de la Magistratura, los distintos motivos tienen una serie de componentes que ayudan a clarificar la expectativa del personal, como la necesidad de plantear una política remunerativa clara y justa; y que dicha política, sea conocida por todo el personal y que tenga tratamiento transparente. Otro motivo es la no existencia de una cultura de reconocimiento en donde los trabajadores sienten que su labor no es valorada y que no son considerados. Otro motivo es la falta de acción de los directivos de la institución y la falta de oportunidad de trabajar en equipo. James (1994).

Conceptualiza al desempeño laboral como aquel nivel de ejecución fue alcanzado por el colaborador en búsqueda de la consecución y logro de las metas organizacionales, dentro de un periodo de tiempo establecido. De cierto modo, este desempeño se encuentra conformado por aquellas actividades tangibles, que pueden ser observadas y medidas.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. No existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín, puesto que el análisis estadístico que se ha realizado con un Chi cuadrado, se obtuvo un  $p=0.290$  ( $>0,05$ ), por lo cual se acepta ( $H_0$ ), la hipótesis nula de independencia.
- 5.2. La evaluación del cumplimiento de los perfiles de puestos de los 24 trabajadores asistenciales del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín, el 50% de trabajadores “Cumple Parcialmente”, mientras el otro 50% “No Cumple” con el perfil de puesto evaluado.
- 5.3. El desempeño fue medido a través de la evaluación de los componentes que son habilidades sociales, habilidades laborales y del rendimiento, obteniéndose así que sólo el 4.2% consideró como buen desempeño. El 79,2% de los trabajadores evaluados califican como “Regular Desempeño” y el 16,7% consideró como “Mal Desempeño”.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Los directivos del Centro Médico Universitario, deben socializar los resultados del presente estudio a las autoridades universitarias, con la finalidad de que se concreten los procesos de inscripción, categorización y/o, actualización de información, circunstancia a partir de la cual y en el marco del Documento Técnico Regional “Manual de Perfiles de Puestos (MPP) para el personal asistencial del primer nivel de atención y Centros de Excelencia”, se proceda a generar los documentos de gestión respectivos.
- 6.2. Los directivos del Centro Médico Universitario deben elaborar herramientas de gestión de recursos humanos, que precisen claramente la ubicación de los puestos dentro de su estructura orgánica, definan su objetivo y funciones esenciales, así como los requisitos y plantearlos a las autoridades universitarias para su aprobación e implementación.
- 6.3. Los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín, deberán asumir el compromiso con su entidad, con el objeto de mejorar la calidad y calidez en los servicios brindados al ciudadano.

## VII. REFERENCIAS

- Aguilar, J. y Fonseca, E. (2010). "Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense", (Tesis de Maestría). Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica.
- Alba, L., Sánchez, I., Calderón, J., y Pachón, M. (2014). Denominación del cargo. Centro de Desarrollo Agro empresarial. Sena. Sede A- Chía.
- Alcalá, M., Gómez, D. y Santana, N., (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. Universidad EAN, Programa de administración de empresas a distancia, Bogotá, D.C.
- Alva, A. y Periche, P. (2010). Formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C. Universidad Privada Antenor Orrego, (Tesis de pregrado). Piura. Perú.
- Anaya y Huerta (2012). ¿Cómo influye el ambiente de control en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Aija (Ancash), 2012?, (Tesis de pregrado). Aija - Perú.
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas – Venezuela.
- Arias, F. (1998). Administración de recursos humanos. Tercera edición. México: Editorial Trillas, 1998. 535 pp.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2013). Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas. Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos – Perú.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir. (2013). Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil. – Perú.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR. (2014). "Ejecución de las inversiones por parte de los gerentes públicos". (Nota técnica no publicada.) Lima: Gobierno del Perú.

- Bardales, G., (2013). Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos, (Tesis de pregrado). Cajamarca. Perú.
- Berrocal, F., Pereda; S. y Sanz; P. (2011). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. Psicología desde el Caribe del Norte N° 12:13-18. Universidad Complutense de Madrid – España.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2006. “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”. Washington, DC.: BID.
- Caligiore, C., et al. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- Camino, Y. (2012). Desempeño docente de las directoras con aula a cargo según percepción de los padres de familia en instituciones educativas iniciales red N° 5, (Tesis de maestría). Callao. Perú.
- Castillo. A (2013). Síndrome de Burnout y desempeño laboral del enfermero en el Hospital Nacional Víctor Larco Herrera diciembre 2012, (Tesis de pregrado). Lima. Perú.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos - Quinta edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Santa Fé de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. Octava Edición. Mc. Graw – Hill. Interamericano. México.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. 2000.
- Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Colombia: Bogotá. McGraw-Hill. 2005.

- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración, (4a.ed.). Colombia: Mc Graw Hill. 1998.
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. (5a. ed.). Colombia: McGraw-Hill. 2003.
- Cortázar, J (2007). “La reforma de la administración pública peruana (1990–97). Conflicto y estrategias divergentes en la elaboración de políticas”. Lima: Instituto de Política Social, Perú.
- De la Cruz, J. (2012), Clima organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Universidad Nacional del Centro del Perú, (Tesis de maestría). Huancayo – Perú.
- Dessler, G. (1999). Administración de Personal. Cuarta edición. México: Prentice-Hall, 1999. 812 pp.
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Editorial Pearson. Quinta edición. México.
- Dirección Regional de Salud de San Martín. (2014). Manual de perfiles de puestos (MPP) para el personal asistencial del primer nivel de atención.
- Dolan,s., Schuller, R. y Valle, R., (1999). La Gestión de los Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill,/Interamericana de España, primera edición.
- Fernández, L. y Almeida, E. (2011). Propuesta de Manual de Descripción y especificación de cargos para el Instituto autónomo Municipal Cuerpo de Bomberos de Cumaná (IAMCBC), Estado Sucre. (2010). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Escuela de ciencias sociales, programa de gerencia de recursos humanos.
- Fernández, L. y Almeida, E., (2011). Propuesta de Manual de Descripción y especificación de cargos para el Instituto autónomo Municipal Cuerpo de Bomberos de Cumaná (IAMCBC), Estado Sucre. (2010). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Escuela de ciencias sociales, programa de gerencia de recursos humanos.

- Martínez, A. (2015). Sequía profesional en la locomotora europea.
- Ministerio de Salud. (2013). NTS N° 021-MINSA/DGSP-V.03. Norma técnica de salud." categorías de establecimientos del sector salud". Perú.
- Moreno, L. (2011). "La década de América Latina y el Caribe, una oportunidad real". Washington, DC: BID.
- Moreno, L., (2011). "La década de América Latina y el Caribe, una oportunidad real". Washington, DC: BID.
- Niria, Q. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Páginas 33-51. Año 3 / N° 9 / Abril 2008. Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004. Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación In Com-UAB / Directorio CLASE / Directorio REDALyC
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). El trabajo decente en España. <http://www.ilo.org/public/spanish/decent.htm>.
- Orué, L. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Revista de Ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. (Tesis pregrado). Lima. Perú.
- Páramo, P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
- Reyes, A. (1994). El Análisis de puestos. México: Editorial Limusa, 1994. 94 pp.
- Saccca, J. (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes del centro de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres. Universidad Mayor de San Marcos. Lima.

- Salas, P. (2013). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Educación Médica Superior. 26(4). Consultado de <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/85/59>.
- Sánchez, R. (2015). Perfiles. El heraldo de Chihuahua.
- Schein, E. (1991). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.
- Snow, J. (2003). Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a empleados estimados”. Rev. Jona. Vol. 32. Número 7/8
- Stephen, P. (1998). “Comportamiento Organizacional “(Prentice Hall, México, p.p. 517).
- Toro, F. y Cabrera H. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.
- Torres, E., y Zegarra, Ugarte, S., (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad puno - 2014 – Perú. (Tesis de maestría). Puno. Perú.
- Torres, R (2007). Satisfacción laboral y condiciones de trabajo de usuarios internos del hospital Puente Piedra Lima. [tesis maestro]. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal. Escuela Universitaria de Postgrado Maestría en Salud Pública c/m en Gestión Hospitalaria. 2007.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. Ltda. De la Ciudad de Ambato- Ecuador. (Tesis de Pregrado). Ecuador.
- Zapata (2006). Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral del Consejo Nacional de la Magistratura, Universidad Alas Peruanas, (Tesis de maestría). Lima – Perú:

# **ANEXOS**

### Anexo N° 01: Matriz de consistencia

TÍTULO	Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	Actualmente la manera en que se administran los Recursos Humanos ha cambiado mucho, dada la dinámica de desarrollo social. Se habla de direcciones de Recursos Humanos. Puede parecer un simple cambio de nombre, pero tal evolución conllevaría un cambio de filosofía, conceptual y de actuación, con respecto al que se denomina enfoque de personal. Estos cambios han llevado a las organizaciones a implementar sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos, uno de ellos es la relacionada a los perfiles de puestos que debe tener un empleado para lograr mayor desempeño laboral. A pesar de ello no se han logrado definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el desarrollo de las cualificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima.
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL	¿Cuál es la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín - 2016?
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es el cumplimiento de los perfiles de puestos de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016?</li> <li>• Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016?</li> </ul>
HIPÓTESIS GENERAL	Hi: Existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016.
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Ho: No existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016
OBJETIVO GENERAL	Conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el cumplimiento de los perfiles de puestos del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016.</li> <li>• Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016</li> </ul>
DISEÑO DEL ESTUDIO	se empleó el <b>diseño descriptivo correlacional</b> , cuyo esquema es el siguiente:  Donde:

	<p><b>M:</b> 24 trabajadores del CMU.  <b>V1:</b> Perfil de Puestos  <b>V2:</b> Desempeño laboral.  <b>r.</b> Relación entre las variables de estudio</p>																
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p><b>Población:</b> 24 trabajadores del CMU.  <b>Muestra:</b> 24 trabajadores del CMU (100%).  <b>Muestreo:</b> se consideró el muestreo no probabilístico, tipo intencionado.</p>																
VARIABLES DE ESTUDIO	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE 1: Perfil de Puestos</b></p> <p><b>Definición Conceptual</b>  Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona puede conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.</p> <p><b>Definición operacional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Variable 1</th> <th style="width: 33%;">Dimensiones</th> <th style="width: 33%;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Perfil de Puestos</td> <td style="text-align: center;">Descripción de las características del puesto</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación de cargo</li> <li>• Condición laboral</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Análisis del perfil para el puesto</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la misión del puesto</li> <li>• Conocimiento de las funciones esenciales</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Para medir la variable “Perfil de Puestos” se empleó una escala nominal según la naturaleza de las dimensiones de la variable: No cumple, Si Cumple.</p> <p style="text-align: center;"><b>VARIABLE 2: Desempeño laboral</b></p> <p><b>Definición Conceptual</b>  Es un proceso estructural y sistémico para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.</p> <p><b>Definición operacional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Variable 2</th> <th style="width: 33%;">Dimensiones</th> <th style="width: 33%;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Desempeño laboral</td> <td style="text-align: center;">Habilidades Sociales</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Reacción a situaciones conflictivas</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Tolerancia</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Habilidades laborales de rendimiento</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Interés</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Para medir la variable “Desempeño laboral” se empleará una escala ordinal según la naturaleza de las dimensiones de la variable: Buen desempeño, regular desempeño, mal desempeño.</p>	Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Perfil de Puestos	Descripción de las características del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación de cargo</li> <li>• Condición laboral</li> </ul>	Análisis del perfil para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la misión del puesto</li> <li>• Conocimiento de las funciones esenciales</li> </ul>	Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Desempeño laboral	Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Reacción a situaciones conflictivas</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Tolerancia</li> </ul>	Habilidades laborales de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Interés</li> </ul>
Variable 1	Dimensiones	Indicadores															
Perfil de Puestos	Descripción de las características del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación de cargo</li> <li>• Condición laboral</li> </ul>															
	Análisis del perfil para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la misión del puesto</li> <li>• Conocimiento de las funciones esenciales</li> </ul>															
Variable 2	Dimensiones	Indicadores															
Desempeño laboral	Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Reacción a situaciones conflictivas</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Tolerancia</li> </ul>															
	Habilidades laborales de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Interés</li> </ul>															

**Anexo N° 02: Instrumentos de recolección de información**

**Ficha de Evaluación**

INFORMACIÓN GENERAL					
1	Edad				
2	Sexo	Masculino	1	Femenino	2
3	Condición laboral	CAS	1	Terceros	2
				Nombrado	3
DENOMINACIÓN DEL CARGO					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Requisitos					
4	Superior Universitaria	Completo	1	Incompleto	2
5	Técnica Básica (1 - 2 años)	Completo	1	Incompleto	2
6	Técnica Superior (mayor de 2 años)	Completo	1	Incompleto	2
7	Segunda Especialidad	Completo	1	Incompleto	2
Marque el grado académico/situación académica mínima requerida					
8	Egresado				1
9	Baciller				2
10	Título profesional/licenciatura				3
11	Segunda Especialidad				4
12	Título de técnico				5
Grado académico a nivel de pos grado requerido para el puesto					
13	Maestría de gerencia en salud	Titulado	1	Egresado	2
14	Doctorado en salud pública	Titulado	2	Egresado	3
Marque si requiere colegiatura					
15	Requiere	Si	1	No	2
Marque si requiere habilitación profesional					
16	Requiere	Si	1	No	2
CONOCIMIENTOS Y OTROS ESTUDIOS REQUERIDOS					
Misión del puesto					
17	Conoce	Si	1	No	2
Conocimiento de las funciones esenciales					
18	Conoce	Si	1	No	2
Ofimática					
19	Word	Si	1	No	2
20	Excell	Si	1	No	2
21	Poer Point	Si	1	No	2
22	Otros	Si	1	No	2

### Instrumento de recojo de información para la variable Desempeño laboral

Estamos interesados en conocer los perfiles de puestos y su relación con su desempeño. Así que le vamos a agradecer su colaboración, marque donde corresponda de acuerdo a su apreciación. Gracias!!

Nº	HABILIDADES SOCIALES:	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Existe participación en los trabajos en equipo por los trabajadores dentro de la organización?			
2	En situaciones difíciles se toman las alternativas más adecuadas para la toma de decisiones en la organización?			
3	Los trabajadores tienen el mismo rendimiento y se adaptan fácilmente a las políticas nuevas de la organización?			
4	Se respetan y se tienen en cuenta las opiniones de todos los trabajadores dentro de la organización?			
5	Es adecuada la forma de actuar por los trabajadores en la organización?			
6	Es consciente el trabajador que comete errores y trata de solucionarlos de la mejor manera?			
7	Tiene en cuenta y pone en práctica los comentarios que son de gran importancia para minimizar errores?			
Nº	HABILIDADES LABORALES Y DE RENDIMIENTO	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
8	Son cumplidas las leyes y políticas de la organización de acuerdo a lo establecido?			
9	Los trabajadores llegan temprano a sus labores?			
10	Se muestra empeño por parte de los trabajadores en investigar y saber cosas nuevas que les van a servir?			
11	Son cumplidas todas las tareas encomendadas por parte de directivos?			
12	Da aportaciones claves para el desarrollo de las actividades propuestas?			
13	Existen aportaciones voluntarias para ayudar a resolver problemas en la organización?			
14	Se muestra interés por parte del trabajador para seguir desempeñando su trabajo?			

### Anexo N° 03: Fichas de validación

#### INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín-T.  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario para medir la implementación de perfil de puestos y el nivel de desempeño laboral.  
 Autor del instrumento : Br. Luis Armando García Saavedra

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4)  
 EXCELENTE (5)

#### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, <b>dimensiones</b> e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>		49				

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento es confiable y puede aplicarse.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ( 49 puntos):

Tarapoto, Noviembre del 2016

Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi  
 DNI N° 07618465  
 Docente UNSM-T.

## INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui

Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín-T.

Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario para medir la implementación de perfil de puestos y el nivel de desempeño laboral.

Autor del instrumento : Br. Luis Armando García Saavedra

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4)  
EXCELENTE (5)

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, <b>dimensiones</b> e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>				

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El instrumento es confiable y puede aplicarse.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** ( 49 puntos):

Tarapoto, Noviembre del 2016

  
 Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui  
 DNI N° 10311467  
 Docente UNSM-T.

## INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Tesis: Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016**

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Kieffer S. Bazán Vargas  
 Institución donde labora : Seguro Social de Salud – EsSalud – Red Asistencial Moyobamba  
 Docente de la EPG de la UCV Tarapoto / Docente de Investigación

Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario para medir la implementación de perfil de puestos y el nivel de desempeño laboral

Autora del instrumento : Br. Luis Armando García Saavedra.

MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)  
 EXCELENTE (5)

### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar las variables de estudio en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a los perfiles de puesto y desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la UNSM - Tarapoto				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables y sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherente a los perfiles de puesto y desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la UNSM - Tarapoto					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado					x
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>					<b>49</b>	

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El instrumento de investigación materia de revisión, evidencia una buena sistematicidad en los diferentes criterios y coherencia de cada uno de los ítems con la variable de estudio y sus respectivas dimensiones; por tanto tiene validez de contenido y es aplicable a los sujetos muestrales.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: (49 puntos) Buena**

Tarapoto, Noviembre del 2016



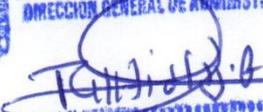
Dr. Kieffer S. BAZAN VARGAS  
 DNI N°06796264  
 Cel.962871868

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN-T

### AUTORIZACION PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

A través del presente se le autoriza al Sr. Cirujano Dentista LUIS ARMANDO GARCIA SAAVEDRA, Director del Centro Médico Universitario, para realizar la aplicación de los instrumentos con los cuales recopilara la información necesaria para el desarrollo de su tesis: Perfiles de Puestos y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Asistenciales del Centro Medico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín-T., en su calidad de alumno de la Maestría: Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Tarapoto, setiembre de 2016.

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
  
Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi  
DIRECTORA

## Anexo N° 05: Evidencias fotográficas



