



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN
SUBREGIONAL DE SALUD CUTERVO 2014**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Br. SILVINO ELÍAS DELGADO MEDINA

ASESOR

MG. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

CUTERVO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre Alejandrina.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores que me inculco, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, a pesar de los duros momentos y de quien aprendí a conocerle lo que me rodea y saber que siempre ha estado presente por más lejos que se encuentre.

Silvino Elías

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por llevarme a su lado durante esta vida, de manera especial a ti Alejandrina, en el más allá, porque muchas de estas páginas estarían vacías si no hubiera sido por tu constante dedicación de verme realizado profesionalmente.

A Giuliana P.C. B., por su amor, tiempo y comprensión.

Silvino Elías

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, tengo el agrado de presentar la tesis titulada gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo 2014, con la finalidad proponer un plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, en cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación sobre talento humano y satisfacción laboral tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, como en las particulares de lo asistencial y administrativo, ya que todas éstas son operaciones realizadas por personas, de allí la relevancia de este elemento.

La gestión del talento humano de la Dirección Subregional de Salud Cutervo consistirá en la planeación, admisión, formación, desarrollo, evaluación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, esto significará conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva, favorable y proactiva.

Silvino Elías

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I	
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Justificación	13
1.4. Limitaciones	13
1.5. Antecedentes	14
1.6. Objetivos	
1.6.1. Objetivo general	16
1.6.2. Objetivos específicos	16
CAPITULO II	
II. MARCO TEÓRICO.	
2.1. MARCO TEÓRICO	
2.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
2.1.1.1. Gestión del talento humano, su evolución histórica	17
2.1.1.2. Recursos y talento humano	18
2.1.1.3. Gestión del talento humano	18
2.1.1.3.1. Planeación	21
2.1.1.3.2. Ingreso	21
2.1.1.3.3. Formación	22
2.1.1.3.4. Desarrollo profesional	22
2.1.1.3.5. Evaluación y control	22
2.1.1.4. Competencias laborales	23
2.1.1.5. Talento humano y educación	25
2.1.1.6. La gestión pública	26
2.1.1.7. La gestión del talento humano en la gestión pública	26
2.1.1.8. Análisis del entorno	28
2.1.1.9. Antecedentes del servicio civil de carrera	30
2.1.1.10. Servicio civil	31
2.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL	32
2.1.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral	33
2.1.2.2. Antecedentes de la satisfacción laboral	37

2.1.2.3. Modelos teóricos que explican la satisfacción en el trabajo	38
2.2. MARCO CONCEPTUAL	41
CAPITULO III	
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Hipótesis	43
3.2. Variables	
3.2.1. Definición conceptual	43
3.2.2. Definición operacional	44
3.2.3. Operacionalización de las variables	44
3.3. Metodología	
3.3.1. Tipo de estudio	45
3.3.2. Diseño de estudio	45
3.4. Población y muestra	
3.4.1. Población	45
3.4.2. Muestra	45
3.5. Métodos de investigación	46
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.7. Métodos de análisis de datos	48
CAPITULO IV	
IV. RESULTADOS	
4.1. Descripción	49
4.2. Discusión de resultados	56
Conclusiones	58
Sugerencias	58
Referencias bibliográficas	60
Anexos	
Anexo N° 01: Criterio de expertos	63
Anexo N° 02: Encuesta de gestión del talento humano	65
Anexo N° 03: Encuesta de satisfacción laboral	67
Anexo N° 04: Propuesta	69

RESUMEN

El tema de estudio en la presente investigación fue la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo. Siendo el problema de investigación ¿de qué forma una propuesta de gestión del talento humano puede ayudar a mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2015?

Este trabajo de investigación permite establecer una gestión del talento humano, considerando como punto de partida de la cadena estratégica a las políticas de recursos humanos, las mismas que está referida a la planeación, admisión, formación, desarrollo, evaluación y control.

El estudio está basado en una investigación descriptiva propositiva. La metodología de recolección de datos se efectuó a través de la encuesta aplicada al personal administrativo de la institución

Del estudio realizado se determinó que el perfil de la Dirección Subregional de Salud Cutervo en gestión del talento humano es bajo, puesto que en el 69.8% de los encuestados manifiestan no tener conocimiento y/o instrumentos sobre gestión del talento humano. El nivel de satisfacción laboral de los empleados es tan sólo del 21.8%, este resultado encontrado fue producto de la escasa planificación, inadecuados procedimientos de admisión, baja formación, ausencia de políticas de desarrollo profesional, insuficiente evaluación y control del talento humano lo que determinó claramente que es necesario aplicar estrategias para mejorar la gestión del talento humano y elevar el nivel de satisfacción laboral de la institución.

ABSTRACT

The subject of the study in the present investigation was the human resource management and job satisfaction of employees in the Sub regional Health Directorate, Cutervo. As the question research what form a proposal for managing human talent can help improve the job satisfaction of employees Sub regional Health Directorate Cutervo during 2015?

This investigation research allows for a talent management, taking as a starting point for strategic chain to human resources politics, the same refers to planning, admission, training, development, evaluation and control.

The study is based on a proactive descriptive research. The methodology of data collection was conducted through survey of the administrative staff of the institution

From the study it was determined that the profile of the Sub-Directorate of Health Cutervo in human resource management is low, since the 69.8% of respondents expressed no knowledge and / or instruments on human talent management. The level of job satisfaction of employees is only 21.8%, this result found was the low product about planning, inadequate procedures for admission, low education, lack of professional development politics, inadequate evaluation and control of human talent that determined clearly it is necessary to implement strategies to improve human resource management and raise the level of job satisfaction of the institution.

INTRODUCCIÓN

La obtención de servicios de salud con calidad y calidez, eficientes, económicos, eficaces y transparentes depende fundamentalmente de los recursos humanos que disponga la Dirección Subregional de Salud Cutervo; todo lo cual reside en las políticas, objetivos y acciones orientadas a la participación activa de los recursos humanos.

El presente trabajo de investigación sirve para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan los lineamientos y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse. Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son normas de acción, difieren en que las políticas requieren la decisión de un nivel superior para poder ser aplicadas.

La presente investigación sobre talento humano tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, como en las particulares de lo asistencial y administrativo, ya que todas éstas son operaciones realizadas por personas, de allí la relevancia de este elemento.

Este trabajo de investigación es importante porque permite establecer una gestión del talento humano, considerando como punto de partida de la cadena estratégica a las políticas de recursos humanos, las mismas que pueden referirse a la selección del personal, capacitación, desarrollo y evolución funcional, etc.

La gestión del talento humano de la Dirección Subregional de Salud Cutervo consistirá en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, esto significará conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva, favorable y proactiva. Representará no solo eficiencia, economía y otros aspectos muy importantes que provocan euforia y entusiasmo, sino también la solución a las pequeñas cosas, que frustran e impacientan a los trabajadores en forma individual y colectiva.

Los objetivos de la gestión del talento humano serán: crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la Dirección Subregional de Salud Cutervo; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales; y, alcanzar eficiencia, economía y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El documento de investigación consta de cuatro capítulos, el capítulo I abarca el problema de investigación, en el capítulo II hace mención al marco teórico conceptual, el capítulo III desarrolla el marco metodológico y el capítulo IV se presenta los resultados de la investigación.

CAPITULO I

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Dirección Subregional de Salud Cutervo, es una entidad pública de estado rectora en salud dentro de la provincia de Cutervo que viene funcionando hace 18 años, la gestión del talento humano es vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo.

Se ha determinado que la Dirección Subregional de Salud Cutervo, cuenta con planes estratégicos, planes operativos y todo una amplia gama para la gestión de los recursos financieros y materiales; sin embargo no disponen o no consideran en esa misma dimensión a los recursos humanos; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las instituciones.

En este sentido, la Dirección Subregional de Salud Cutervo no dispone de políticas, objetivos generales y específicos ni acciones permanentes y temporales donde le den el espacio que deberían tener los recursos humanos. La escasa planificación no permite distribuir adecuadamente el personal en los diferentes puestos administrativos así como en los establecimientos de salud, no se cuenta con documentos normativos como un reglamento interno laboral, un perfil de los puestos de trabajo.

Actualmente en la Dirección Subregional de Salud se observa una falta de identificación de los empleados hacia su institución y a su mismo trabajo, dichos empleados no se encuentran motivados, las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas y mucho menos la institución brinda soporte psicológico a los empleados para poder afrontar las tensiones que se presentan dentro del desarrollo de su trabajo.

En la institución no se da la importancia respectiva a la formación de los empleados, en dicha institución no se cuenta con un plan integral de capacitación, siendo más aun, la oficina de capacitación desatendida totalmente, por no contar con el personal suficiente para el desarrollo de sus respectivas actividades.

Los recursos humanos solo son tratados cuantitativamente a través de los presupuestos, pero no hay ni un preámbulo que mencione la relevancia de estos recursos, sin los cuales no es posible que la entidad funcione. Las metas, objetivos, misión no se pueden concretar sin la participación dinámica y efectiva de los recursos humanos.

En los últimos años se ha incrementado significativamente el número de empleados, los cuales no han sido seleccionados siguiendo un adecuado procedimiento, esto han sido incorporados teniendo en cuenta la filiación política del grupo de gobierno, los indicadores de gestión que se evalúan dentro de la Dirección Subregional de Salud Cutervo presentan una tendencia decreciente, esto debido a que los trabajadores no se sienten comprometidos con su mismo trabajo, relaciones interpersonales resquebrajadas falta de liderazgo y débil capacidad técnica de los directivos. La productividad ha disminuido casi en un 50% según reportes de información HIS, debido a la falta de capacitación y ausencia de cursos de inducción a los profesionales ingresantes.

A todas estas debilidades influye la falta de una evaluación en aspectos cualitativos: valores, conducta, compromiso y vocación de servicio, así como cuantitativos: cumplimiento de sus actividades asignadas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué forma una propuesta de gestión del talento humano puede ayudar a mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2015?

1.3. JUSTIFICACIÓN.

La obtención de servicios de salud con calidad y calidez, eficientes, económicos, eficaces y transparentes depende fundamentalmente de los recursos humanos que disponga la Dirección Subregional de Salud Cutervo; todo lo cual reside en las políticas, objetivos y acciones orientadas a la participación activa de los recursos humanos, así como del nivel de satisfacción laboral que cuenta los empleados para la realización como tales.

El presente trabajo de investigación sirve para orientar la acción de la gestión del talento humano en la Dirección Subregional de Salud, la misma que consiste en la planificación, la selección, formación, el desarrollo personal y profesional así como la evaluación y control de los empleados. En este sentido podemos afirmar que la relevancia social reside en hecho de proporcionar una herramienta para la conceptualización que facilita la comprensión de la gestión del talento humano lo cual contribuirá a mejorar la satisfacción laboral de los empleados.

En lo referente a la utilidad metodológica se puede garantizar que constituye una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en lo referente a la gestión del talento humano y cuyos resultados son aportes interesantes para las ciencias administrativas.

1.4. LIMITACIONES.

La presente investigación se ha visto limitada por los siguientes factores:

Factor socio – político

- ✓ Influencia e injerencia política en los funcionarios que representan la institución, el mismo que ha sido superado mediante reuniones de coordinaciones y socialización de los objetivos que busca la presente investigación.

Factor formativo

- ✓ Personal reacios al cambio, falta de compromiso del personal, personal con débil conocimiento en de gestión del talento humano e indiferencia

al perfeccionamiento profesional, dificultad que ha sido superada a través de charlas de concientización sobre el rol fundamental que desempeñan dentro de la institución como parte de la gestión del talento humano.

1.5. ANTECEDENTES.

Sergio Mollo Águila (2007) presenta su trabajo "implementación de gestión por competencias en el sector público de salud: un modelo para el servicio de urgencia infantil del complejo de salud San Borja".

En dicho trabajo se concluye que a través de la aplicación del modelo de gestión por competencias y la utilización de los perfiles de competencias de puestos de trabajo es posible mejorar la gestión de personas.

Celia Martín Sierra (2011), con su tesis doctoral, "gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas".

Estudio que concluye que la gestión del recurso humano y retención del capital humano estratégico contribuyen a mejorar el resultado empresarial. La dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados.

Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez (2003), "La nueva gestión de personas y su evaluación en el desempeño en empresas competitivas". Dicho trabajo concluye que la globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa en la formación de los recursos humanos para hacerles más efectivas y que este nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño especialmente en tres dimensiones: económico, social y tecnológico.

Carlos Abel Romero Pineda, (2011), "Aplicación de un modelo de gestión por competencias para talento humano aplicado en Comandato: unidad de negocio Cuenca". Dicha investigación concluye que el proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado.

Hernández, M (2004), en su investigación titulada "Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana", donde se concluye que los trabajadores obreros y de la empresa textil demuestran actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstico demuestra un nivel regular de satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las que menos la benefician los factores de condiciones físicas y remuneración.

Fernández et al. (1995) en su estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid, cuyo objetivo fue conocer el nivel de satisfacción general y de cada uno de sus componentes para los trabajadores de las instituciones sanitarias de las áreas de atención primaria (AP) como especializada (AE), los resultados que se obtuvieron del estudio fueron que la satisfacción de los trabajadores se encuentra en un nivel medio, en donde mayor insatisfacción presenta el personal es en la tensión relacionada con el trabajo y promoción profesional existe diferencia significativa entre los factores, grupo profesional y nivel asistencia de trabajo.

1.6. OBJETIVOS.

1.6.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una propuesta de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la gestión del talento humano en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, durante el año 2014.
- b. Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.
- c. Validar los instrumentos de recolección de datos para la propuesta de gestión de talento humano en la Dirección Subregional de Salud Cutervo.
- d. Diseñar y proponer una gestión del talento humano, con lo cual la Dirección de Recursos Humanos puede elevar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO.

2.1.1. GESTIÓN Y TALENTO HUMANO.

2.1.1.1. LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

La función de la gestión del talento humano ha evolucionado enormemente desde los inicios del Siglo XX hasta la actualidad. Inicialmente se centraba en temas como el control, el rendimiento, la disciplina, las contrataciones o los despidos; bajo el paraguas de las ideas de Taylor, capaz de convertir al hombre en un engranaje más de una máquina llamada empresa. La función de recursos humanos era una simple actividad operativa.

El desarrollo histórico de la función de la gestión del talento humano, ha transcurrido por varios periodos: El periodo inicial data de 1880 a 1945, en el cual el modelo de conducta de las personas era vista como hombres con máquinas, por su parte el modelo de conducta de la gestión de recursos humanos era de organización científica del trabajo, y fue denominada como administración de personal. Un segundo periodo surge de 1945 a 1970, a partir de entonces se comienza a ver al hombre como miembro del grupo, se observan modelos humanistas y su denominación fue dirección de personal. A partir de 1970 y hasta 1990 se desarrolla el tercer periodo, donde ya se observa una conducta organizacional, se comienzan a utilizar teorías de contingente y su denominación fue dirección de recursos humanos. Y un último periodo de 1990 hasta la actualidad donde continúa un modelo de conducta de las personas organizacionales. (Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011: párr. 2)

Es así que el término de recurso humano ha experimentado variedad de cambios y modificaciones en los últimos años. Actualmente el concepto de

recursos humanos ha desaparecido debido a la importancia que representa el trabajador para las organizaciones, considerándolo como un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas, que generan, un aporte vital para la productividad y el desarrollo de la misma.

En la evolución histórica de la gestión del talento humano ha ido tomando diferentes denominaciones desde administración de personal que estaba orientada a las tareas que desarrollan, gestión de recursos humanos cuya orientación es la función que desarrolla, gestión del capital humano enmarcado en los procesos hasta llegar a gestión del talento humano cuya orientación son las personas.

2.1.1.2. RECURSOS Y TALENTO HUMANO.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Para ubicar el papel de la gestión del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (John F. Mee, 1958: 1077)

La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato, 2004: 577)

La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. (Dessler, 1997: 694)

La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas – que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

La gestión del talento humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Chiavenato "Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable" (Chiavenato, 1998: 123). Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que "Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y atender una fuerza laboral adecuada a la organización" (Werter y Davis, 2000:123).

Chiavenato también menciona que:

Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la ARH tiene sus propios objetivos entre los que están:

- a. Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.
- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- c. Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles.
(Chiavenato, 1998: 100)

La administración de recursos humanos funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización.

Estos subsistemas son:

- a. Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

- b. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- c. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- d. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.
- e. Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- a. Reclutar y seleccionar empleados
- b. Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- c. Capacitar y entrenar
- d. Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- e. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- f. Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- g. Despedir empleados. (Alles, 2000: 20)

2.1.1.3.1. Planeación: a partir de la identificación de necesidades se formulan las políticas de personal que coadyuven al logro de los objetivos planteados. Lo anterior ayuda a determinar el diseño de los puestos y las funciones de los servidores públicos, de esta forma se define el perfil del servidor público para ocupar el puesto. Además, en esta planeación se debe formular un código de ética en el que se incluya los siguientes valores: bien común, vocación de servicio, sensibilidad, imparcialidad, lealtad, responsabilidad e integridad.

2.1.1.3.2. Ingreso: en este factor se considera la definición de políticas relacionadas con el reclutamiento y la selección del futuro servidor público. La finalidad del reclutamiento es atraer a los mejores candidatos, por lo que los mecanismos a utilizar son: convocatorias públicas y convenios con universidades, lo que garantiza una igualdad de oportunidades para ingresar a la Administración Pública Estatal. En la selección se debe tener una adecuada definición de instrumentos que garantice la elección de quien sea más apto para desempeñarse en el puesto que se requiere en la función pública. Por ello se utilizarán pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad, además de tomar en cuenta en cada una de ellas aspectos éticos. Esto puede asegurar que el servidor público tenga una vocación de servicio en asuntos públicos.

2.1.1.3.3. Formación: incluye la definición de programas de capacitación, de inducción y de socialización de aspectos éticos. Para lo anterior se debe determinar la necesidad de realizar convenios con otras instituciones para llevarlas a cabo. La inducción se enfoca a aspectos generales del puesto, así como a transmitir valores que guíen a los servidores públicos en su labor; también se diseñan actividades enfocadas a crear y fortalecer una ética en el servicio público. Por otra parte, los programas de capacitación se formulan en función de las necesidades del puesto y del servidor público; su finalidad es desarrollar y fortalecer las competencias de los servidores públicos.

2.1.1.3.4. Desarrollo Profesional: comprende el conjunto de políticas que permiten al servidor público ascender a puestos de forma vertical u horizontal, esto a través de un plan de carrera que contenga estándares de ascenso con base en aspectos de desempeño y éticos. El objetivo de estas políticas es permitir el desarrollo a nivel profesional y personal del servidor público, por lo que se debe enfatizar en aspectos meritocráticos, en la vocación de servicio y en el comportamiento ético del servicio público.

2.1.1.3.5. Evaluación y control: este factor incluye políticas encaminadas a medir el desempeño de los servidores públicos con relación a los objetivos planteados. Se incluyen indicadores cualitativos: valores, conducta,

compromiso y vocación de servicio, así como cuantitativos: cumplimiento de objetivos. La evaluación determina la entrega de estímulos al desempeño, los cuales pueden ser económicos o a través de reconocimientos públicos y diplomas; permite también identificar puntos críticos y determinar necesidades de los servidores públicos tanto en aspectos técnicos como éticos, lo que a su vez permite reformular programas de capacitación o de socialización de aspectos éticos.

2.1.1.4. COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales actualmente representan un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

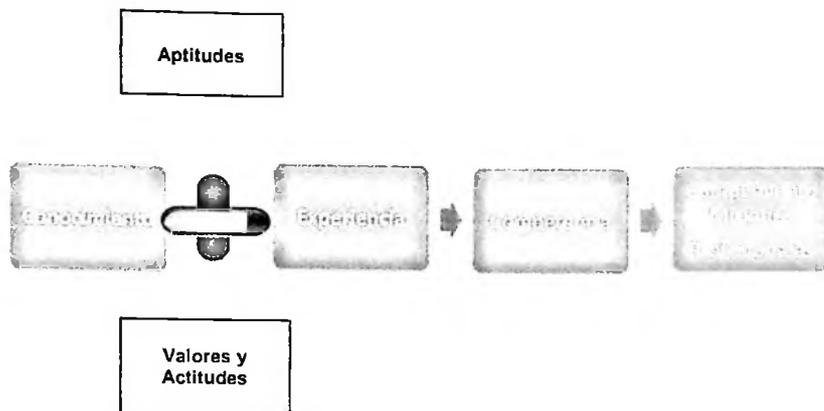
En talento humano, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

En otra definición se describe a la Competencia Laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”(INTECAP, 2003: 38).

Es conocida también como un conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Gráfico N° 01

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL



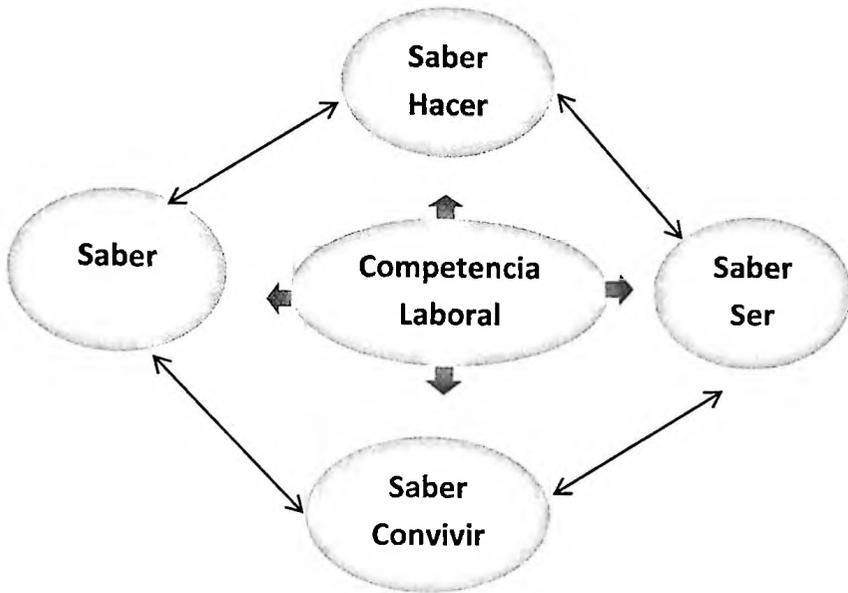
Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003 p. 38

Se debe destacar en esta última definición puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el saber convivir que es la capacidad para establecer y desarrollar relaciones sociales en todos los espacios en donde nos corresponda interactuar y el último punto pero no menos importante es el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Los conocimientos no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y nuestras actitudes puedan definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo. (INTECAP, 2003: 39)

Gráfico N° 02

ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



2.1.1.5. TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN

En este trabajo de investigación, el concepto "talento humano", es aplicado en su sentido más fundamental: el ser humano; primordial en cuanto componente esencial de la sociedad. Aclarado lo anterior, es necesario recordar que la educación es el proceso mediante el cual los seres humanos se capacitan, forman y desarrollan capacidades, haciéndolos más productivos, creativos, capaces para cambiar su entorno y, realizar cambios en la economía y la comunidad.

Actualmente, hablar de educación y talento humano, es considerar un nuevo planteamiento denominado economía del conocimiento; es replantear no sólo el crecimiento económico, sino el desarrollo mismo de la sociedad sobre el fundamento básico de la educación. Así, según algunos autores, nos encontramos en una nueva era; la de las sociedades del conocimiento. En efecto, los cambios profundos que se han dado durante las últimas décadas,

han originado una revolución industrial donde se incluyen las nuevas tecnologías y son principalmente intelectuales.

Hay que destacar, que la combinación educación y talento humano, es la indispensable plataforma para el desarrollo de los pueblos, por ello, es imprescindible hacer vigente y efectivo el derecho a la educación, porque ser compartidos en el conocimiento, es asumir que este hecho nos conducirá a luchar eficazmente contra la pobreza, prevenir enfermedades, evitar pérdidas humanas ante las investidas de la naturaleza y promover un desarrollo humano sostenible.

2.1.1.6. LA GESTIÓN PÚBLICA.

La gestión pública en los últimos años se ha visto envuelta en una serie de cambios para responder a nuevas demandas por parte de la ciudadanía, y de actores que condicionan el actuar del estado. Por otra parte, algunos autores han considerado que la concepción clásica de la administración pública, ha ocasionado que el gobierno se vuelva ineficaz al momento de dar soluciones a los problemas de la sociedad. Es por ello que nuevas corrientes buscan reformar a la administración pública tradicional con el uso de herramientas de la iniciativa privada y del mercado, agrupando sus propuestas en el concepto de gestión pública.

2.1.1.7. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Como se ha venido mencionando, la gestión pública ha cambiado para intentar alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la atención de los asuntos de la sociedad, por lo que se ha modificado la forma en cómo se llevan a cabo las acciones de gobierno. Estos cambios se han enfocado en parte a los recursos humanos, que en el caso de la gestión pública han traído un cambio profundo en la forma en cómo se asimila a los servidores públicos: la gestión trata de ser más flexible, otorgando mayor libertad a la actuación de éstos.

Pueden considerarse varios enfoques de gestión de recursos humanos, por un lado tenemos aquellas corrientes que hacen énfasis en las actitudes y

valores de las personas, en términos generales se puede decir que son aquellas que rescatan las características inherentes al ser humano; por ejemplo, Luna (2008) menciona que los rasgos de la personalidad pueden llegar a determinar el por qué algunos empleados son más productivos que otros. Esto engloba la denominada gestión por competencias, en la que intervienen: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que se ven reflejados en el desarrollo de las funciones del empleado, por lo que se considera que pueden mejorarse por medio de la capacitación o inducción.

La gestión por competencias implica el proceso de administrar el capital intelectual de las personas, el cual puede clasificarse de la siguiente manera: actitudes genéricas relacionadas con el comportamiento; actitudes laborales tales como la capacidad para trabajar en equipo, ser líder, buen negociador, etc.; actitudes específicas relacionadas con aspectos técnicos, y actitudes básicas que se adquieren en el proceso de formación y permiten el ingreso al trabajo. (Mertens, 1997)

Antes de este enfoque se veía al empleado únicamente como trabajador, no se ponía atención en sus necesidades o aptitudes al momento de realizar sus actividades. Las características cualitativas eran menos importantes que aquellas que tenían relación con aspectos técnicos. Actualmente se considera que la profesionalización de los servidores públicos debe encaminarse tanto a la instrucción de aspectos técnicos como al desarrollo de actitudes y aptitudes.

La gestión de recursos humanos basado en competencias trata de revalorizar a las personas que ingresan a la función pública, además de desarrollar las destrezas que tiene y de inculcar aquellas que se consideren necesarias para tener un buen desempeño laboral. De esta forma, las competencias se consideran importantes en el desempeño del servidor público, ya que le otorgan un valor agregado. Para la administración pública representaría mayor eficiencia, eficacia y por lo tanto mayores beneficios.

Otro enfoque de recursos humanos es la gestión estratégica de recursos humanos (GERH), la adhesión del término estratégico denota a simple vista que todo está en razón de un objetivo determinado en el que participan diferentes actores, siendo el principal en este caso: el servidor público. En este sentido,

Este enfoque trata de reconocer y utilizar al recurso humano como el arma más poderosa de la organización. No sólo implica un cambio en la forma de concepción del recurso humano, sino trata de llevar a cabo una reforma profunda en términos de valores de las personas, con la finalidad de generar un cambio en la cultura organizacional de la gestión pública. (Valle, 2004: 32)

La importancia del cambio en la cultura organizacional radica en que pese a que se tengan las mejores herramientas y que éstas puedan asegurar eficiencia y eficacia en la administración pública, éstas no funcionarían si los servidores públicos no están preparados para asimilar los cambios. Por ello, es importante que se instruya al servidor público en función de los cambios que se vayan originando.

2.1.1.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Si tuviéramos que esquematizar el gran proceso de los recursos humanos del sector público peruano, para entenderlo cabalmente, debiéramos "capturar" sus tres etapas históricas: la primera, entre las décadas de 1950 a 1980, en que primó la regulación desde el enfoque estatista intervencionista; la segunda, que abarcó los 90, en que se destruyó la regulación previa y se dio pase abierto a la flexibilización laboral con precarización y a la multiplicación de entidades formadoras en salud; y la tercera, que es la que vivimos en estos años 2000, en que se ha empezado a reconstruir la regulación, con un pronóstico reservado sobre el futuro, requiriéndose claridad programática sobre las características que podría tener en el Perú un modelo gerencial y

democrático en recursos humanos y la estrategia y relación de fuerzas para darle viabilidad.

Visto así panorámicamente el tema, en este ciclo largo se ha producido un punto de inflexión alrededor de los años 2003-2004, un viraje aún no global, con muchos rezagos inerciales, pero de todas maneras un cambio del curso general. Este cambio se ha dado más en cuanto a la política general de recursos humanos del sector público en el Perú, que en relación a la situación de los recursos humanos en salud en el Perú.

Esto quiere decir que si se analiza la situación general de los recursos humanos en salud veremos más continuidades y por tanto la persistencia de la vieja agenda, mientras que si analizamos las políticas públicas de recursos humanos, observaremos más innovaciones y por tanto la emergencia, aunque débil, de una nueva agenda.

Deberán pasar unos años más para verificarse si el viraje hacia nuevas políticas públicas de recursos humanos ha sido completo y si la situación de los profesionales y trabajadores del estado en salud se ha modificado sustancialmente. En el campo de las políticas de recursos humanos se busca abandonar el régimen flexible precario de los 90 y orientarse hacia el desarrollo de la carrera pública en salud. Sin embargo, persiste aún la precarización salarial y la rigidez del modelo burocrático, en que las remuneraciones no tienen relación alguna con los desempeños y el estado puede convertirse en un fin en sí mismo, más que un medio para lograr salud y bienestar.

La Dirección Subregional de Salud Cutervo no dispone de indicadores estandarizados para la gestión de los recursos humanos. Se habla de ineficiencia, ineficacia y otros aspectos negativos del personal, pero nadie muestra los indicadores en forma específica y lo que es peor no se ha formulado propuestas ni menos aplicados tácticas y estrategias para revertir estas situaciones, lo cual denota la falta de políticas en relación con este trascendental recurso, al transcurrir de las diferentes gestiones no hay nada novedoso en relación con la gestión de los recursos humanos.

Los recursos humanos solo son tratados cuantitativamente a través de los presupuestos, pero no hay ni un preámbulo que mencione la relevancia de estos recursos, sin los cuales no es posible que la entidad funcione. Las metas, objetivos, misión no se pueden concretar sin la participación dinámica y efectiva de los recursos humanos.

La Dirección Subregional de Salud Cutervo no disponen de políticas relevantes para la selección y empleo de los recursos humanos; el adiestramiento y capacitación está dejada a la suerte de cada trabajador; la organización y funciones de los recursos humanos están desarticuladas; las relaciones laborales se han constituido en un cierre de puertas que no permite participar a los trabajadores en las políticas que debe seguir la entidad, tal como lo establece el gobierno corporativo que se aplica en las entidades más competitivas del país.

2.1.1.9. ANTECEDENTES DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.

Es de suma importancia para la Gestión Pública la profesionalización de los servidores públicos, para lo cual una de las exigencias radica en que el ingreso a ésta sea a través de medios meritocráticos y no patrimonialistas. Se considera que sólo aquellos que reúnan los requisitos para ocupar un puesto tienen la oportunidad de ingresar, por lo que es responsabilidad de la gestión pública garantizar que los medios utilizados para la selección de servidores públicos sean imparciales e igualitarios. Por lo anterior, la gestión pública debe buscar la forma de contar con servidores públicos profesionalizados, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos del gobierno.

Es importante destacar que el acceso a la administración pública no fue siempre por medios meritocráticos; durante la mayor parte del siglo XIX el sistema de patronazgo garantizaba igualdad de oportunidades, pero estaba condicionado a la lealtad que se daba al partido político en turno. Sin embargo, este sistema ocasionó incompetencia y corrupción, lo que dio como resultado una falta de credibilidad y apoyo por parte de la ciudadanía.

El primer servicio civil tuvo su origen en Prusia, durante el siglo XVIII, el objetivo era controlar a las monarquías absolutistas mediante sistemas de reclutamiento que hacían hincapié en el mérito y el acceso igualitario a los empleos. El origen del servicio civil está ligado con la formación del Estado moderno que busca la separación política-administración. (Quiroga,1984: 106)

2.1.1.10. SERVICIO CIVIL.

Es importante señalar que un servicio civil está inmerso en lo que se denomina profesionalización de la gestión pública, que busca mejorar la actuación de los servidores públicos dentro de ésta. Se considera que una administración profesional está separada de aspectos políticos, por lo tanto la gestión pública debe buscar elementos que protejan la actuación de los servidores públicos de acciones patrimoniales por parte de los políticos. El desarrollo de esta estrategia bien puede llevarse a cabo por un servicio civil o un servicio profesional, dirigido por el modelo burocrático de Weber o bien por la gestión estratégica de recursos humanos impulsada desde la gestión pública (Martínez, 2003: 42).

Algunos autores mencionan que el servicio civil de carrera es un sistema en el que el ingreso a la administración pública está determinado por los méritos del servidor público. El sistema le otorga estabilidad en su empleo por medio de un esquema de derechos, y de obligaciones que también debe cumplir. El servicio civil de carrera se sustenta en dos principios fundamentales: igualdad y mérito. También mencionan que no existe un único modelo de servicio civil, ésta está en función de las condiciones sociales, históricas, económicas y políticas de cada gobierno. Sin embargo, un servicio civil de carrera debe reunir elementos que puedan dar respuesta a las demandas de la ciudadanía.

2.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral es de suma importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos en la institución. El estudio de la satisfacción laboral es sin duda alguna de gran interés, pues indica la habilidad de la institución para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En los últimos años, la satisfacción laboral, por su importancia constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzado por la institución, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones.

La medición de la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer el estado de la institución, y gracias a eso, se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

“La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que hace el empleado de su trabajo” (Locke, 1976: 300).

“La satisfacción laboral se refiere a las ideas y expectativas del empleado (trabajo, liderazgo, sueldo condiciones, etc.) cuando éstas son las mismas que la organización ofrece” (Henkey y Noe, 2004: 149). Plantean que ambos objetivos podrían estar relacionados, para beneficiar a las dos partes.

La satisfacción Laboral, entendida como la actitud hacia el trabajador , es un campo de interés creciente para quienes están relacionados a la actitud de gestión del potencial humano, expresa el grado de eficacia, eficiencia y efectividad de la organización y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y planes institucionales. (Palma, 1999: 13)

La satisfacción Laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores

concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Márquez, 2001. párr. 2)

2.1.3. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral constituye una actitud, en la cual, como en toda actitud, se distinguen tres elementos fundamentales: el afectivo, el cognitivo y el conductual. Particularmente el componente afectivo es el que suele contribuir en mayor medida en el desempeño laboral del empleado. (Conte et al, 2005: 18)

La satisfacción laboral en cuanto a constelación de actitudes hacia el trabajo, se encuentra construida por un conjunto de dimensiones laborales que son evaluadas por el empleado, de manera de conocer su grado de satisfacción con respecto a su ambiente laboral. En este sentido, el autor considera el pago, la promoción o ascensos, la supervisión, el margen de beneficios, las recompensas contingentes, procedimientos operativos, compañeros o equipos de trabajo, naturaleza del mismo y la comunicación como aspectos laborables que deben ser evaluados por los empleados para conocer su satisfacción laboral. (Spector, 1985: 673)

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

El enfoque de la equidad plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto, clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de los elogios o las críticas y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución extrasalarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos, etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa.

La satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de tener unos trabajadores satisfechos. (Robbins, 2004: 89)

Meliá y Peiró (1989) recogen como factores diferenciados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. García-Bernal et al. (2005) obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. Korman (1978) incluye dentro de las variables ambientales o del entorno el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades de promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional así como, en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento. Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar los factores determinantes de la satisfacción laboral, en este trabajo se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados. Estos incluyen principalmente los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- Satisfacción con la retribución salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación, el apoyo y la amistad o el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.

- o Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- o Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- o Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- o Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general, el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc., y con la pertenencia a una organización cooperativa.

2.1.3.1. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

En cuanto a la evaluación de los antecedentes de la satisfacción que se han estudiado Spector señala que para responder a la pregunta de qué hace a una persona le guste o no su trabajo, la mayoría de trabajos adoptan una perspectiva ambiental. Sin embargo, se ha encontrado que en personas con los mismos cargos y en condiciones muy similares de trabajo, pueden variar considerablemente sus niveles de satisfacción laboral.

Estos resultados son los que han llevado a muchos investigadores a considerar la perspectiva de la personalidad, para entender que según el tipo de persona se sentirá o no satisfecho. Otros investigadores adoptan la perspectiva interaccionista, estas son una combinación de las nociones anteriores señaladas, específicamente esta idea plantea que "la satisfacción laboral, es el producto de una concordancia adecuada entre la persona y su puesto de trabajo"

Otros factores de los cuales depende la satisfacción laboral:

La importancia que el empleado le otorga a su trabajo, en cuanto éste sea considerado como un desafío diario para él. Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus capacidades y habilidades y de que les ofrezca una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien se están desempeñando.

Recompensas equitativas: Se refiere a los deseos de los empleados de obtener sistemas de salario y políticas de ascensos que les parezcan justos, definidos y acorde a sus expectativas.

Condiciones favorables de trabajo: son aquellas que posibilitan el logro de una comodidad personal y un óptimo desempeño en el puesto por parte de los empleados.

Apoyo del supervisor: Constituyen los gestos de comprensión y retroalimentación que los empleados reciben de sus supervisores inmediatos.

Congruencia entre vocación y trabajo: Se refiere a las habilidades de los empleados para satisfacer los requerimientos de los puestos, siendo más probable, en consecuencia, que en la medida en que estas sean mayores, el logro del éxito y el aumento de los niveles de satisfacción en el trabajo sean más probables.

2.1.3.2. MODELOS TEÓRICOS QUE EXPLICAN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Entre las teorías que dan soporte a la satisfacción laboral tenemos: la teoría de la higiene-motivación, la del ajuste en el trabajo, de la discrepancia, de la satisfacción por facetas, y la de los eventos situacionales.

Teoría de higiene-motivacional. "Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral" (Herzberg, 1968). Los factores presentes,

que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad)

Teoría del ajuste en el trabajo. Esta teoría señala que “cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo” (Dawes, 2009) y por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

Teoría de la discrepancia. Esta teoría sostiene que:

La satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968).

La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que

varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee.

Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

Teoría de la satisfacción por facetas. Esta teoría sostiene que:

La satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. (Lawler, 1973: párr. 4)

Teoría de los eventos situacionales. En esta teoría se sostiene que la “satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales” (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión).

Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

2.2. MARCO CONCEPTUAL.

Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas

Aptitud: Facultad o capacidad de una persona para realizar adecuadamente cierta actividad.

Administración: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas.

Autoestima: La autoestima es un sentimiento de valoración y aceptación de la propia manera de ser que se desarrolla desde la infancia, a partir de las experiencias del niño y de su interacción con los demás.

Capacitación: La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del talento humano, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

Calidad: es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Compromiso: Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

Comunicación: La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

Control: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, *valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.*

Dirección: La dirección consiste en influir sobre las personas para la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

Efectividad: Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.

Eficacia: La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia: Logro de metas utilizando la menor cantidad posible de recursos.

Satisfacción Laboral: es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

Evaluación: Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos.

Gestión: Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Incentivos: Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Reclutamiento: Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

Selección: Proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

CAPITULO III

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS.

La hipótesis que articula la presente investigación es que la propuesta de una gestión del talento humano, mejorará la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

3.2. VARIABLES.

3.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Independiente:

Gestión del talento humano:

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.(John F. Mee, 1958: 1077)

Dependiente:

La satisfacción Laboral: ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Márquez, 200. párr. 2)

3.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Independiente:

Gestión del talento humano: es la planeación, admisión, fortalecimiento, evaluación y control de: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes y estado de salud de la persona vista de forma integral.

Dependiente:

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su entorno laboral, el sistema de remuneraciones y recompensas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, relaciones interpersonales y profesional así como de las políticas administrativas.

3.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Planeación	PEI Reglamento Interno	• ENCUESTA
	Ingreso	Convocatorias. Evaluaciones Convenios	
	Formación	Plan de capacitación Convenios	
	Desarrollo profesional	Políticas de ascenso. Convocatorias internas	
	Evaluación y control	Indicadores Cualitativos(valores, vocación de servicio) Indicadores cualitativos(cumplimiento s de metas)	
SATISFACCIÓN LABORAL	Entorno laboral Sistema de remuneraciones y recompensas Relaciones Interpersonales Desarrollo Personal y profesional Políticas Administrativas	Clima laboral Plan de carrera	• ENCUESTA

3.3. METODOLOGÍA.

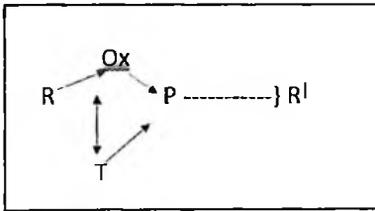
3.3.1. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de investigación que corresponde es descriptivo - propositivo, por cuanto se describe los conceptos de la gestión del talento humano y satisfacción laboral, lo que posibilitará la implementación de la nueva propuesta para elevar el nivel de satisfacción de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

3.3.2. DISEÑO DE ESTUDIO.

Transversal

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis contrastadas, la investigación se realizó en base al diseño transversal.



R = Realidad observada
Ox= Análisis de la realidad
Rl = Realidad que se observaría a posteriori
P = Propuesta
T = Teoría

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. POBLACIÓN.

La población está constituido por el total de personal asistencial y administrativos (980) de la Dirección Subregional de Salud Cutervo de la Provincia de Cutervo región Cajamarca.

3.4.2. MUESTRA.

La muestra está compuesta por 20 personas pertenecientes al área administrativa de la Dirección Subregional de Salud Cutervo y 50 personas pertenecientes a los distintos establecimientos de salud.

3.3. METODOLOGÍA.

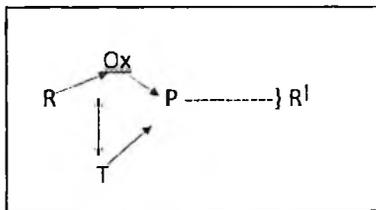
3.3.1. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de investigación que corresponde es descriptivo - propositivo, por cuanto se describe los conceptos de la gestión del talento humano y satisfacción laboral, lo que posibilitará la implementación de la nueva propuesta para elevar el nivel de satisfacción de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

3.3.2. DISEÑO DE ESTUDIO.

Transversal

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis contrastadas, la investigación se realizó en base al diseño transversal.



R = Realidad observada
Ox= Análisis de la realidad
Rl = Realidad que se observaría a posteriori
P = Propuesta
T = Teoría

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. POBLACIÓN.

La población está constituido por el total de personal asistencial y administrativos (980) de la Dirección Subregional de Salud Cutervo de la Provincia de Cutervo región Cajamarca.

3.4.2. MUESTRA.

La muestra está compuesta por 20 personas pertenecientes al área administrativa de la Dirección Subregional de Salud Cutervo y 50 personas pertenecientes a los distintos establecimientos de salud.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Método científico: A través de este método se obtuvo información lógica y sistemática, la cual sirvió para profundizar el tema. Este método interactúa con los demás métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación.

Método deductivo: Se utilizó para realizar un análisis de la realidad global a la realidad local; además permitió desarrollar la revisión literaria porque se analizó conceptos universales para determinar particularidades que se utilizaron en el tema.

Método inductivo: Sirvió para realizar un análisis de lo particular a lo general, al mismo se lo utilizó en la recopilación de información brindada por parte de los trabajadores de la Dirección Subregional de Salud Cutervo para luego proponer un modelo de gestión del talento humano.

Método descriptivo: Detalla cada una de las partes del trabajo investigativo, para presentar realidades de hechos y características, manifestando propósitos para interpretaciones específicas y correctas.

Método estadístico: Este método sirvió al momento de realizar las encuestas a trabajadores de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, se utilizó al momento de tabular los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas.

Método analítico: Sirvió al interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Técnica. La técnica que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación fue a través de la encuesta. Técnica de recolección de datos más usada.

El instrumento utilizado para la encuesta fue el cuestionario, el cual estuvo conformado por 30 preguntas (gestión del talento humano) y un segundo cuestionario de 25 preguntas (satisfacción laboral).

El procedimiento para recoger los datos, según los indicadores correspondientes, fue el siguiente:

Primer paso: Se solicitará por escrito al Director General de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, permiso para poder acceder a la información necesaria para la realización del estudio.

Segundo paso: Se coordinará con el Director General, y con el personal administrativo de las oficinas de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, relacionadas con las variables seleccionadas para aplicar los instrumentos correspondientes.

Tercer paso: Se elaborará los instrumentos de investigación, en función de los indicadores.

Cuarto paso: Se aplicará la encuesta a la muestra, para que puedan resolverlo.

Quinto paso: Procesamiento y análisis de los datos recogidos

3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Preparación de datos: Se empleó una preparación computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, para todo ello empleando software ofimático Microsoft Excel.

Técnica estadística a usar: De acuerdo a nuestros objetivos empleamos las técnicas estadísticas de asociación.

Tipo de análisis: En esta investigación se realizó el análisis cuantitativo.

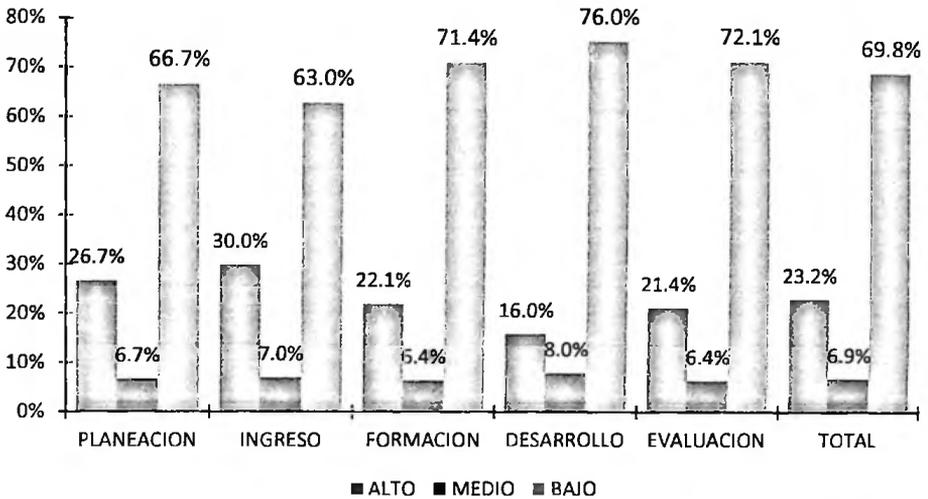
Presentación de datos: Los datos se presentaron gráficos estadísticos.

CAPITULO IV

IV. RESULTADOS.

4.1. DESCRIPCIÓN.

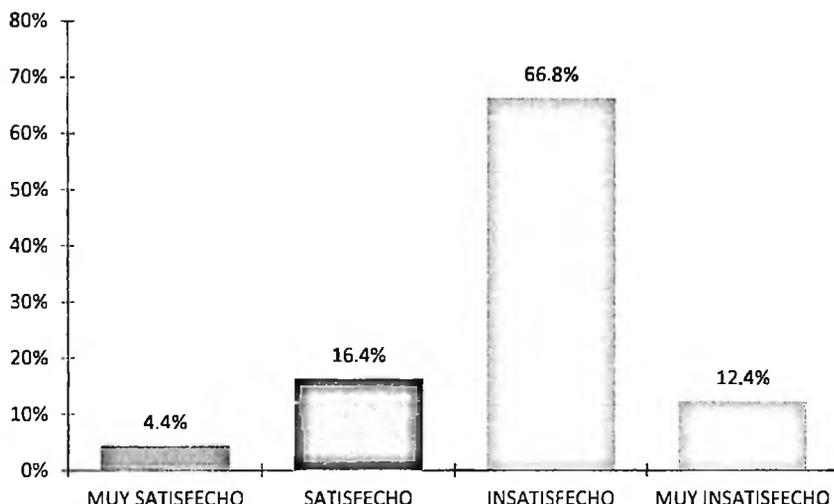
GRAFICO N° 01: Nivel de gestión del talento humano en la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

En el gráfico N° 01, podemos observar que la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014 presenta un nivel de gestión bajo puesto que en promedio el 69.8 % de los encuestados manifiestan no tener conocimiento y/o instrumentos sobre gestión del talento humano, siendo la dimensión de desarrollo profesional la que presenta el mayor porcentaje (76.0%) a diferencia de la dimensión de ingreso que presenta el menor porcentaje (63.0%).

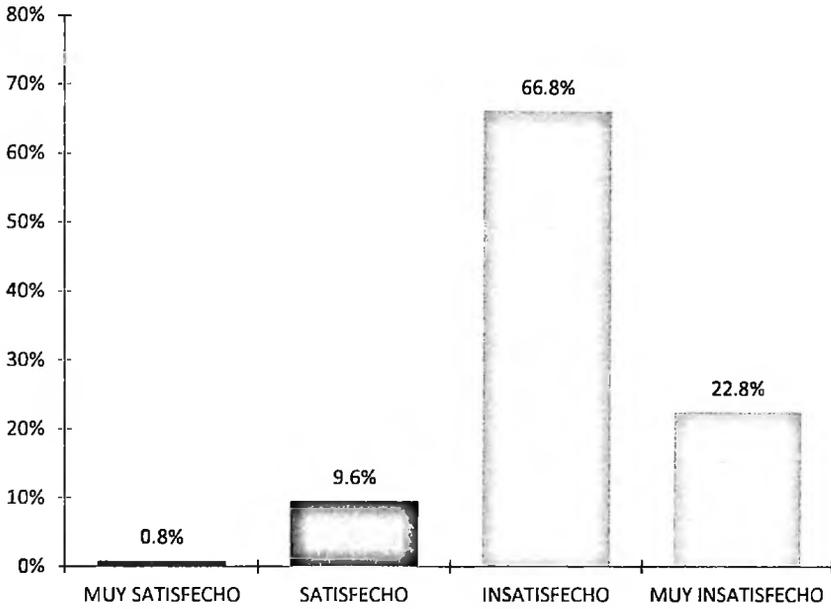
GRAFICO N° 02: Nivel de satisfacción laboral del entorno laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

El gráfico N° 02, nos muestra que del total de empleos encuestados en la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014, en lo referente al entorno laboral el 66.8% se encuentran insatisfecho, el 12.4% se encuentran muy insatisfechos, el 16.4% se encuentran satisfechos y el 4.4% se encuentran muy satisfechos.

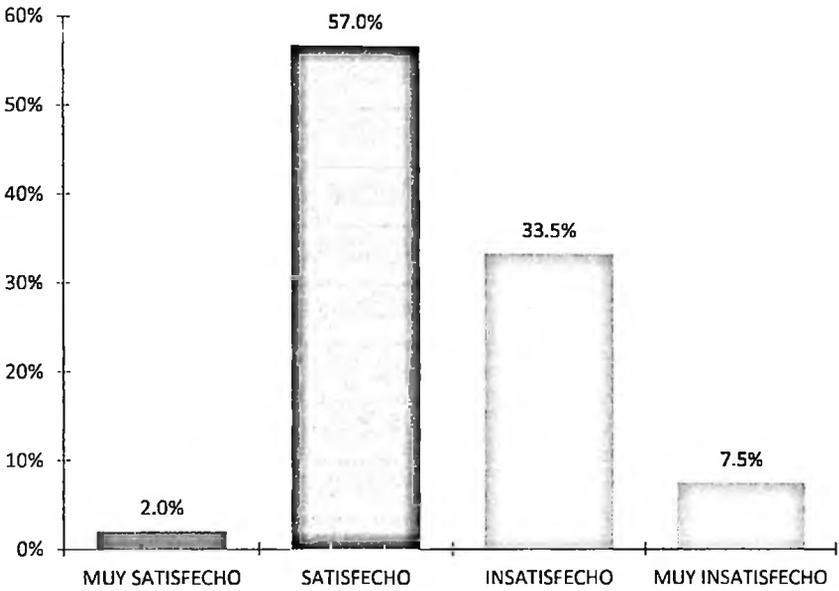
GRAFICO N° 03: Nivel de satisfacción laboral del sistema de remuneraciones y recompensas de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

En el gráfico N° 03, podemos observar que del total de empleos encuestados en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, el nivel de satisfacción en lo relacionado al sistema de remuneraciones y recompensas el 66.8% se encuentra insatisfecho, el 22.8% está muy insatisfecho, el 9.6% se encuentra satisfecho y el 0.8% muy satisfecho con las remuneraciones y/o recompensas que perciben en la institución.

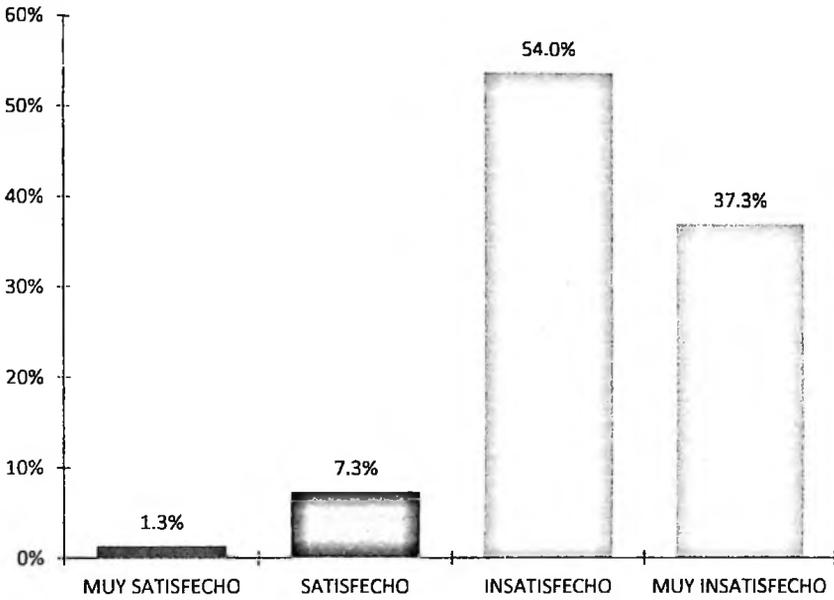
GRAFICO N° 04: Nivel de satisfacción laboral de las relaciones interpersonales de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

El gráfico N° 04, nos muestra que del total de empleos encuestados en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, en lo referente a la satisfacción de las relaciones interpersonales el 2.0% manifiesta estar muy satisfecho, el 57.0% se encuentra satisfecho, el 33.5% insatisfecho y el 7.5% muy insatisfecho.

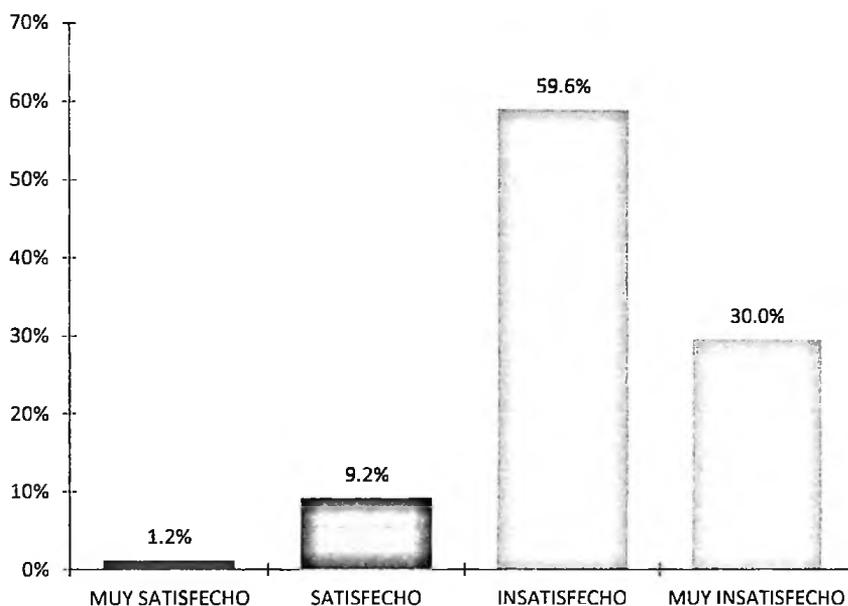
GRAFICO N° 05: Nivel de satisfacción laboral del desarrollo personal y profesional de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

En el gráfico N° 05 referente a la satisfacción laboral del desarrollo personal y profesional del total de empleos encuestados en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, el 1.3% manifiesta estar muy satisfecho, el 7.3% se encuentra satisfecho, el 54.0% manifiesta estar insatisfecho y el 37.3% muy insatisfecho.

GRAFICO N° 06: Nivel de satisfacción laboral de las políticas administrativas de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo durante el año 2014.



Fuente: Encuesta aplicada.

El gráfico N° 06 nos muestra el nivel de satisfacción laboral de las políticas administrativas en donde del total de empleos encuestados en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, el 1.2% manifiesta estar muy satisfecho, el 9.2% se encuentra satisfecho, el 59.6% manifiesta estar insatisfecho y el 30.0% muy insatisfecho.

4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Según Chiavenato manifiesta que la dirección de recursos humanos tiene como funciones: planificación, adquisición, fortalecimiento, evaluación y controlar del talento humano para alcanzar los objetivos de la institución; la deficiente gestión del talento humano ocasiona deficiencias en los procesos de planificación, selección, formación, desarrollo, evaluación y control de desempeño, compensaciones y entregas económicas, elaboración de descripciones de puestos, entre otros; lo que conlleva a un bajo nivel de satisfacción laboral de los empleados.

La dimensión de reclutamiento y selección del talento humano tiene el problema de no ser totalmente efectiva, ya que no se les proporciona una descripción de puesto en la cual puedan tener claramente el perfil, habilidades, capacidades y competencias requeridas para el mismo.

En el presente investigación se demuestra y analiza que el porcentaje de trabajadores satisfechos en sus centros de trabajo es tan sólo un 21.8% se, y más de las 3 cuartas partes (78.2%) se encuentra insatisfechos laboralmente cuyo resultado es similar al trabajo realizado por Hernández en el 2004 sobre diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana, en donde las dimensiones de entorno laboral y remuneraciones son las que menos contribuyen a la satisfacción laboral, puesto que las remuneraciones son muy bajas y las inadecuadas políticas administrativas son los factores que influyen para que los empleados de esta institución se encuentren insatisfechos laboralmente.

Satisfacción de los trabajadores con respecto a los incentivos y remuneraciones que perciben. Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción.

Locke afirma que la satisfacción laboral depende de la evaluación que hace el trabajador de las condiciones de trabajo, los trabajadores de esta institución no están ajenos a ello por esto es que el 89.6% se encuentran insatisfecho con el entorno laboral por los motivos que los mismo no presentan condiciones que faciliten su labor, ello se refleja en la baja capacidad resolutive de los establecimientos de salud por no contar con una infraestructura adecuada, así mismo se suma la mala distribución de los equipos médicos a los mismos.

El ser humano por naturaleza es sociable, es por ello que las relaciones intrapersonales que tenga con sus jefes o sus compañeros influirá en una mayor satisfacción o insatisfacción.

Henkey y Noe, manifiestan que la satisfacción laboral se refiere a las expectativas del empleado cuando estas son las mismas que la institución ofrece, sin embargo, la institución no ha tomado conciencia de la importancia, de contar con un personal satisfecho, es así que en la investigación se ha encontrado que el 41.0% de ésta presenta un nivel de insatisfacción.

De igual manera podemos observar que los trabajadores presentan un nivel alto de insatisfacción puesto que el 89.6% se encuentran insatisfechos con las remuneraciones recibidas

Celia Martín Sierra en su estudio de investigación concluye que la retención del capital humano estratégico contribuye a mejorar los resultados, sin embargo, la Dirección Subregional de Salud Cutervo, no utiliza la evaluación como un medio de motivación u estímulo.

En relación a la evaluación y control, en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, no realizan la medición de la satisfacción del mismo trabajador, no cuentan con instrumento para la medición del liderazgo del talento humano, la retribución y asignaciones económicas no se realiza en relación a las competencias, no se realiza mediciones axiológicas.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

- ✓ La gestión del talento humano en la Dirección Subregional de salud Cutervo se encuentra en un nivel bajo debido a una escasa planificación, por procesos inadecuados de ingreso de personal, inexistencia de planes integrales de capacitación, ausencia de planes de carrera y ascensos, ausencia de control y evaluación del personal.
- ✓ El nivel de satisfacción laboral de los empleados de la dirección subregional de salud es bajo, puesto que el 56.1% de los encuestados se encuentran insatisfechos y el 22.0% se encuentran muy insatisfechos laboralmente.
- ✓ Una adecuada Gestión del Talento Humano en la Dirección Subregional de Salud Cutervo permitirá mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

SUGERENCIAS

- ✓ La Dirección Subregional de Salud Cutervo debe elaborar las descripciones de puestos basados en competencias.
- ✓ Dar a conocer la Misión, Visión y Valores de la institución a todo el personal para que se sientan parte de ello y se establezca un mejor clima y una cultura organizacional.
- ✓ Utilizar los Perfiles de Puestos por Competencias Laborales para el proceso de administración de recursos humanos.
- ✓ La Dirección Subregional de Salud Cutervo debe proponer alianzas estratégicas con las Universidades e Institutos para proveer talento humano.

- ✓ La Dirección Subregional de Salud Cutervo debe elaborar un reglamento interno laboral.
- ✓ Se sugiere a la Dirección Subregional de Salud Cutervo actualizar y difundir el plan estratégico institucional así como todos los documentos de gestión.
- ✓ Elaboración de un plan integral de capacitación, así mismo proporcionar un soporte psicológico a los trabajadores para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.
- ✓ Mejorar la calidad de atención al usuario, a fin de disminuir la insatisfacción de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Alegre, M. y Zaragoza, C.(2011). *El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión*. N° 146
- ✓ Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano de las Organizaciones*. México: Atlas.
- ✓ Conte, M., Dean, M., Ringenbach, K., Moran, S., Landy, F. (2005). *La relación entre las actitudes de trabajo y de empleo calificación análisis*. N° 18 (1), 1-2
- ✓ Dawes, R. (2009). *Teoría de la adaptación al trabajo*. Recuperado de http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf
- ✓ Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, Nj:Prentice-Hall.
- ✓ Drucker, P. (2004). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.
- ✓ Henkey y Noe (2004). *Satisfacción en el trabajo como herramienta clave de gestión para incrementar el rendimiento*. N° 4, 149-151.
- ✓ Herzberg, F. (1968). *¿Cómo motivar a los empleados?*
- ✓ INTECAP (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. Guatemala
- ✓ John, F. Mee (1958). *Personnel Handbook*, Ronald Press. Nueva York.
- ✓ Lawler, E. (1973). *La motivación en las organizaciones de trabajo*. Monterey, California: Brooks.
- ✓ Locke, E. (1968). *¿Qué es el trabajo satisfactorio?*. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0 = ED023138 y ERICExtSearch_SearchType_0 = no y accno = ED023138

- ✓ Locke, J. (1976). *La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- ✓ Longo, F. (2001). *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: merito con flexibilidad*. Washington: BID.
- ✓ Martínez, R. (2003). *La Profesionalización de la Administración Pública en México Dilemas y Perspectivas*. Madrid: INAP.
- ✓ Márquez, P. (2001). *Satisfacción laboral*. Extraído el 16 de Enero 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.html>
- ✓ Melia, J.L. & Peiro, J.M. (1989). *La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales*. Nº 5, 59-74.
- ✓ Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Consultado el 19 de febrero de 2015 de: http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf
- ✓ Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Nº 9(1), pp. 27-34.
- ✓ Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- ✓ Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: DEUSTO.
- ✓ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Quarstein, V., McAfee R., y Glassman, M. (1992). *La teoría de las situaciones de satisfacción en el trabajo*. *Relaciones Humanas*, 42, 859-873. doi: 10.1177 / 001872679204500806.
- ✓ Quiroga, G. (s/f). *El Servicio Civil de Carrera*. Consultado el 20 de Agosto de 2014 de:

- ✓ Quiroga, G. (1984). *El Servicio Civil de Carrera*, *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*. México: INAP.
- ✓ Spector, P. (1985). *La medición de la satisfacción del personal de servicios humanos*. N°6, 195. 673-713.
- ✓ Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: Luis Montenegro Camacho

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre instrumentos utilizados en la investigación titulada GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE SALUD CUTERVO 2014 del autor Br. SILVINO ELÍAS DELGADO MEDINA, que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

INDICADORES	CRITERIOS	MA	BA	A	PA	NA
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado	X				
Objetividad	Esta expresado en conductas observables	X				
Actualización	Esta adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
Organización	Esta organizado en forma lógica		X			
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos	X				
Intencionalidad	Es adecuado para evaluar la gestión del talento humano y satisfacción laboral	X				
Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos	X				
Coherencia	Entre variables, indicadores e ítems		X			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación	X				
Pertinencia	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Los instrumentos están adecuadamente elaborados, por tanto pueden ser aplicados.

Validado por el doctor: Luis Montenegro Camacho

Especializado: En Investigación Científica

Categoría Docente: Docente principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha: 14 de Diciembre de 2014.



Dr. Luis Montenegro Camacho

DNI: 16672474

MUCHAS GRACIAS

ANEXO N° 02

ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cargo:.....Nivel Académico:

Años que labora en el puesto:

En el presente cuestionario, que mide la Gestión del Talento Humano en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, la información brindada por Usted es estrictamente de carácter confidencial por lo que se agradece su objetividad.

ÍTEM	SI	NO
PROCESO DE PLANEACIÓN		
1. ¿Tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional?		
2. ¿Existe en la institución un manual de perfil y descripción del puesto de trabajo?		
3. ¿Existe una misión y visión reconocida por todos los trabajadores de la institución?		
4. ¿La institución tiene plasmado claramente los valores institucionales?		
5. ¿La institución posee un reglamento interno laboral?		
6. ¿El Plan Estratégico Institucional se encuentra actualizado?		
PROCESO DE INGRESO		
7. ¿Considera usted que el encargado de seleccionar el personal tiene las competencias necesarias para el desarrollo del cargo?		
8. ¿Posee la institución convenios con universidades, institutos para que le provean personal?		
9. ¿Utiliza la institución más de tres medios de comunicación para informar a los posibles candidatos sobre las vacantes existentes?		
10. ¿El proceso de selección de personal contempla los elementos de pruebas y entrevistas?		
11. ¿La selección del candidato a un puesto vacante se hace en referencia a un perfil del puesto?		
PROCESO DE FORMACIÓN		
12. ¿La institución posee un plan integral de capacitación?		
13. ¿Se les proporciona capacitación periódicamente a todos los trabajadores?		
14. ¿La capacitación es planeada en base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores institucionales?		
15. ¿Se proporciona al nuevo empleado un curso de inducción para la		

ejecución de las tareas encomendadas?		
16. ¿La institución busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación?		
17. ¿Se les proporciona a los trabajadores soporte psicológico para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo?		
18. ¿Se realiza capacitaciones para concientizar a los trabajadores de la institución sobre los cambios que se efectuarán?		
PROCESO DE DESARROLLO PROFESIONAL		
19. ¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al trabajador conocer las oportunidades existentes dentro de la institución?		
20. ¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?		
21. ¿En la institución se utiliza la evaluación como medio de motivación y estímulo?		
22. ¿Se realizan convocatorias internas con los criterios de promoción para un nuevo puesto?		
23. ¿Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los trabajadores?		
PROCESO DE EVALUACIÓN Y CONTROL		
24. ¿Se realiza reuniones periódicas para evaluar si los objetivos y acciones establecidas se cumplen?		
25. ¿Se posee un instrumento que permita medir el liderazgo dentro de la institución?		
26. ¿Se tiene parámetros anteriores o planes de mejoramiento continuo para medir el desempeño de los trabajadores?		
27. ¿Existe un instrumento para la medición de la satisfacción del trabajador?		
28. ¿Se proporciona al trabajador la retribución monetaria tomando en cuenta sus competencias y el desarrollo de sus funciones?		
29. ¿Es relevante para la institución los valores que poseen los trabajadores?		
30. ¿Se efectúan pruebas psicométricas para la medición de valores y trabajo en equipo?		

ANEXO N° 03

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Cargo:.....

Años que labora en el puesto:

En el presente cuestionario, que mide la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo, la información brindada por Usted es estrictamente de carácter confidencial por lo que se agradece su objetividad.

MUY SATISFECHO MS = 4

SATISFECHO S=3

INSATISFECHO I=2

MUY INSATISFECHO MI=1

N°	Comentario	MS	S	I	MI
	ENTORNO LABORAL				
1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.				
2.	El ambiente donde trabajo es confortable.				
3.	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal.				
4.	Está satisfecho con prestigio de la Dirección Subregional de salud Cutervo.				
5.	La institución me proporciona los recursos necesarios, insumos e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto				
	SISTEMA DE REMUNERACIONES Y RECOMPENSAS				
6.	Mis haberes son suficientes para cubrir mis necesidades y las de mi grupo familia.				
7.	El salario que percibo es conforme al esfuerzo que realizo para la institución.				
8.	El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que se dan son equitativos.				
9.	Reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.				
10.	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
11.	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.				
12.	Mis compañeros de trabajos están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.				

13.	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
14.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.				
	DESARROLLO PERSONAL y PROFESIONAL				
15.	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)				
16.	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.				
17.	La institución brinda soporte psicológico para afrontar los problemas suscitados en el trabajo.				
18.	Las promociones se las dan a quienes se las merecen				
19.	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades.				
20.	Estoy de acuerdo con la capacitación y formación que recibo en la institución.				
	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS				
21.	Estoy conforme con la manera en que vengo siendo dirigido.				
22.	Los Directivos y jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.				
23.	En la institución está socializada su Misión y Visión.				
24.	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.				
25.	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.				

ANEXO N° 04

Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

El modelo de gestión de talento humano está orientado a servir como una herramienta en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, encontrando las medidas técnicas y científicas que ayudaran a solventar los problemas descubiertos en la investigación realizada.

1. Objetivo.

Proporcionar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

2. Justificación.

En la investigación realizada se puede comprobar que la Dirección Subregional de Salud Cutervo, presentan una serie de problemas que han impedido un nivel de satisfacción laboral adecuado y por ende no han aprovechado al máximo sus posibilidades para lograr el máximo desarrollo de estas, entre los problemas identificados tenemos:

- Alto nivel de insatisfacción laboral de los empleados de la institución.
- Falta de un manual de perfil y descripción del puesto de trabajo.
- Ausencia de un plan de capacitación.
- Escasa evaluación y control del personal.

3. Desarrollo de la propuesta.

Se presenta en este documento, la manera en que se desarrolló la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano con énfasis en la descripción de perfiles de los puestos de trabajo, capacitación, evaluación y control del

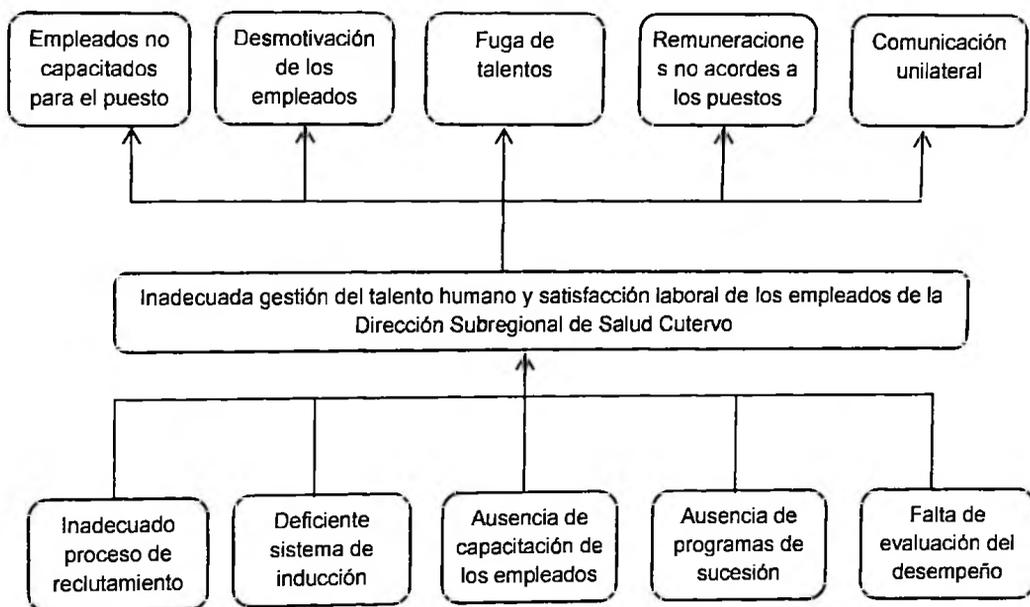
personal para elevar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

A. Diagnostico situacional.

Primeramente se determina el diagnostico situacional de la institución mediante el diagrama de causa y efecto y la matriz FODA, indicando como se encuentra la institución actualmente.

El objetivo principal de la etapa uno es presentar de manera fehaciente como se encuentra el sector actualmente, determinar el entorno donde se desempeñan y descubrir las principales debilidades del sector para la elaboración de las estrategias posteriormente.

a. Diagrama causa – efecto.



b. **El análisis FODA** consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar la institución, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que se escapan de las manos de la institución; pero que pueden ser tomadas en cuenta por estas.

El análisis de las fortalezas se basa en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desarrolla el sector cuya función es evaluar el ambiente interno de este mismo y también las debilidades propias del sector.

Se analiza el contexto que contiene el modelo de gestión de talento humano en la institución , con sus posibilidades de implementación y las alternativas que ofrecen mayor perspectivas de crecimiento, esto lo constituyen las oportunidades, y por otra parte se evalúan las amenazas que representa un obstáculo para su crecimiento.

FORTALEZAS

1. Autonomía económica.
2. Alta disponibilidad de Recursos Humanos.
3. Tener identificadas nuestras prioridades sanitarias.
4. Algunos establecimientos de salud implementados de acuerdo a su nivel.
5. Las Redes cuentan con equipamiento de informática.
6. Mejoras en la infraestructura de los servicios de salud.
7. Servicios de salud organizados en Redes y Micro Redes

DEBILIDADES

1. Baja capacidad resolutive de los establecimientos de salud
2. Sistemas administrativos lentos e ineficaces.
3. Insuficiente compromiso institucional.
4. Inequidad en la distribución de los recursos
5. Deficiente sistema informático y de registro
6. Inexistencia de un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.
7. Sistema de referencia y contra referencia no implementado
8. Alto nivel de insatisfacción laboral.

OPORTUNIDADES

1. Relaciones interinstitucionales efectivas
2. Participación activa de la comunidad organizada

3. Mejoramiento de vías de comunicación en la región
4. Existen redes de agentes comunitarios de salud
5. Seguro integral de salud implementado
6. Desarrollo de tecnologías de informática en salud.
7. Presupuesto por Resultado.

AMENAZAS

1. Doble dependencia (GOBIERNO REGIONAL-MINSA)
2. Prácticas inadecuadas de salud en la población
3. Escasa cultura de prevención de la población
4. Alto nivel de insatisfacción del usuario externo
5. Población en estado de pobreza y extremadamente pobres
6. Currículas académicas discordantes con la necesidad real

B. PLANEACIÓN DEL MODELO.

a. Misión

La DISA Cutervo tiene la misión de propiciar en su población el ejercicio del derecho a la salud en condiciones de equidad y dignidad, con intervenciones sanitarias encaminadas a disminuir y/o controlar los riesgos y daños, optimización de recursos, servicios de salud organizados, de calidad, recursos humanos calificados, motivados, en consecución de los objetivos sanitarios, que permitan brindar una atención integral basada en familia y comunidad, contribuyendo a elevar el nivel de salud de la población de la provincia de Cutervo, con énfasis en la población más vulnerable.

b. Visión

La Dirección Subregional de Salud Cutervo es una institución líder en la Región Cajamarca, su población ejerce su derecho a la salud en condiciones de equidad y dignidad, tiene acceso a servicios integrales de salud, de calidad, organizados y articulados en redes integradas con enfoque intercultural; las personas, familias, comunidades y sociedad civil participan activamente en la construcción de estilos de vida que favorezcan su desarrollo individual y colectivo, contribuyendo al desarrollo humano sostenible, principalmente de la más vulnerable.

c. Políticas del Modelo

Para que el modelo de gestión de talento humano pueda ejecutarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta algunas políticas que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

- Inducir al personal a los cambios que se generen con el nuevo modelo que se aplicara.
- Evaluar el desempeño del empleado que trabaja actualmente en la Dirección Subregional de Salud Cutervo, para compararlo con su evaluación futura.
- Impartir una capacitación a todo el personal, de manera que se adapte con mayor facilidad a los cambios.
- Evaluar la motivación del plan de incentivo actual para compararlo con los resultados del nuevo plan de incentivos.
- Mantener una comunicación horizontal, sin fronteras, que permita todos los miembros del equipo estar conscientes de todo lo que sucede, generando un clima organización agradable.
- Lograr una mayor productividad haciendo buen uso del modelo.
- Lograr la máxima productividad mediante las capacitaciones y la mejor calidad del personal.
- Lograr elevar el nivel de satisfacción laboral del personal, mediante la aplicación adecuada del plan de incentivos.

d. Estrategias del Modelo:

Tomando como insumo principal el diagnóstico realizado en la Dirección Subregional de Salud Cutervo mediante la aplicación de encuestas, el establecimiento de las estrategias se deriva de la matriz FODA (situación actual) y el establecimiento de una misión y visión (futuro deseado). De dicha combinación se derivan las estrategias generales del modelo que son los siguientes: Programa de capacitación, evaluación del desempeño, descripción de los perfiles de los puestos de trabajo y estrategias generales.

En primer lugar se deberán definir los objetivos y metas de cada una de estas variables mencionadas y luego habrá que definir las políticas que promoverá la integración de los participantes para lograr el éxito deseado.

A continuación se presentan algunas de las estrategias que se deberán considerar para la implementación del modelo de gestión de talento humano:

- ✓ Diseño de un manual de perfil y descripción del puesto de trabajo.
- ✓ Plan de capacitación.
- ✓ Evaluación del desempeño.

C. ORGANIZACIÓN.

La Dirección de recursos humanos va ser la encargada de supervisar las funciones del grupo de trabajo, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la organización.

Para el desarrollo de la presente propuesta se deberá de conformar un **comité de gestión de talento humano**.

Para que el equipo llegue a desempeñar bien su trabajo, deben hacer las cosas en conjunto, se debe definir el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados que se esperan de ellos. Lo que se busca es crear una cedula de equipo o identificación que contenga la información necesaria que permita a las personas que lo integran estar conscientes de las razones, propósitos y objetivos a los cuales están encaminados, se presenta a los miembros unos con otros y se les expresa porque se agruparon, conociéndose y estando ellos conscientes de sus metas como equipos.

Objetivo del comité.

Implementar el modelo de gestión de talento humano; para aumentar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

Funciones y responsabilidades del comité.

Las funciones y responsabilidades del comité, estarán enfocados al logro de los objetivos y metas comunes por lo que se presenta un listado de sugerencias que se pueden utilizar para el desempeño del comité.

- Crear una identidad del equipo.

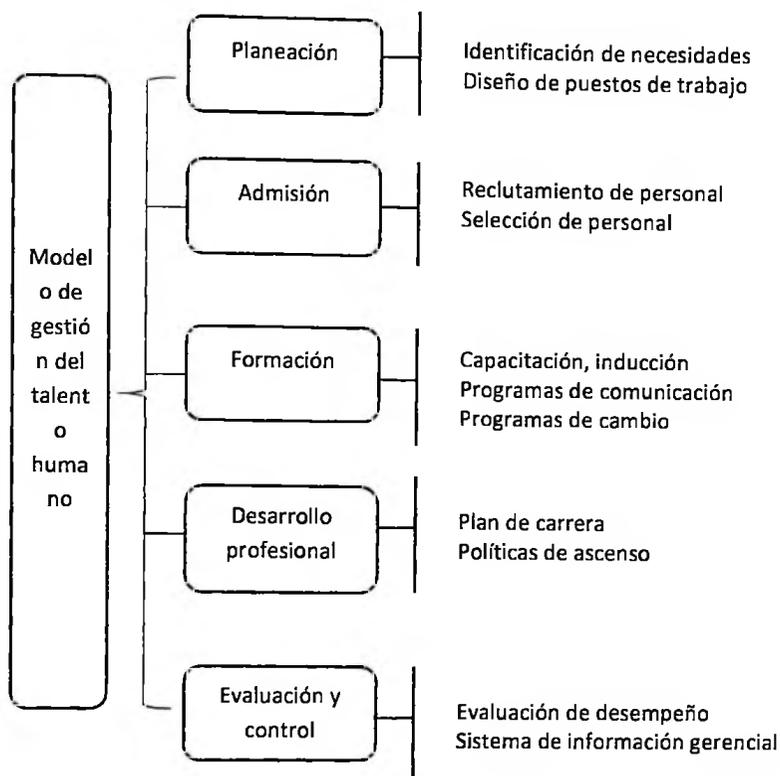
- Promover el trabajo en equipo y hacer públicos los resultados de estos.
- Facilitar la comunicación con la alta dirección.
- Identificar problemas.
- Análisis de problemas.
- Proponer soluciones de problemas.
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipos.
- Retroalimentación constante.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Elaboración de metas y objetivos que estén de acuerdo con los de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.
- Promover auto evaluación y evaluación del comité.

D. APLICACIÓN DEL MODELO

Con este modelo permite la correcta ubicación del talento humano, distribuyéndose de tal manera que cada uno se encuentre en el área que es más idóneo y se desempeñe mejor dentro de su entorno laboral.

Con este modelo se da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes ejercido desde el nivel más alto de la empresa e impulsado el trabajo en equipo.

Modelo de la gestión del talento humano



1. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO.

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR EJECUTIVO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

1.2. Otras denominaciones referenciales

JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Gestionar el talento humano para mantener a la Institución productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano, creando un clima favorable de trabajo, desarrollando las habilidades y capacidades

de los trabajadores, permitiendo el desarrollo individual e institucional sostenible.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Planificar, Proponer y coordinar, implementar, difundir y evaluar las políticas normas y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano de la DISA Cutervo.
- b. Organizar las actividades operativas de competencia del área establecidos en el plan Institucional.
- c. Monitorear, evaluar y supervisar el cumplimiento de los objetivos y funciones Institucionales de los trabajadores de salud bajo su responsabilidad.
- d. Ejecutar y controlar las políticas establecidas por la Dirección Sub Regional de Salud Cutervo, dentro de las acciones de su competencia.
- e. Formular y mantener actualizado el PAP-CAP-N de la DISA Cutervo.
- f. Integrar comités y/o comisiones que la Dirección Sub Regional considere conveniente o que las direcciones de redes lo soliciten.
- g. Gerenciar las evaluaciones relacionados al cumplimiento de sus actividades.
- h. Regularizar y supervisar el cumplimiento de los deberes y derechos del personal a nivel institucional.
- i. Implementar estrategias de gestión del talento humano que faciliten el trabajo operativo del área.
- j. Organizar y mantener actualizado el registro y escalafón de personal activo y cesante de la DISA Cutervo.
- k. Difundir los reglamentos y demás ordenamientos normativos en materia de recursos humanos y emitir pronunciamiento técnico sobre los mismos.
- l. Monitorear y evaluar la aplicación de la normatividad vigente sobre evaluación del desempeño del personal, procesos técnicos de gestión de recurso humano en concordancia con el MINSA.

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Ministerios, Contraloría, otras entidades públicas y/o privadas.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Ciencias de la salud. y/o administrativas.
Grado académico:	Maestría - Deseable: Gestión pública o afines.
Otros estudios:	Especializaciones en gestión pública, servicios de salud, gestión de recursos humanos
Título universitario requerido:	Sí.
Colegiatura requerida:	Sí.

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	5 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	3 años

5.3. Habilidades administrativas

Actitud de servicio

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR EJECUTIVO DE SALUD A LAS PERSONA.

1.2. Otras denominaciones referenciales

DIRECTOR EJECUTIVO DE SALUD A LAS PERSONA.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Conduce, planifica, asesora, monitorea, supervisa y evalúa el cumplimiento de los lineamientos de la política de salud al respecto del proceso

prestacional de servicios de salud en armonía con la normatividad nacional vigente, con el fin de lograr la efectividad del sistema de salud, misión, visión, objetivos, metas y estrategias nacionales en la protección, recuperación y rehabilitación de salud.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Analizar las situaciones de salud para establecer los lineamientos de política, las prioridades sanitarias y las normas en la Dirección Sub Regional de salud Cutervo.
- b. Proponer las políticas, objetivos, normas y metas en la prestación de los servicios de salud sectoriales respecto a la atención integral de salud y las estrategias sanitarias
- c. Planificar, conducir, coordinar, asesorar y controlar los procesos de prestación de servicios de salud con enfoque sectorial.
- d. Garantizar la articulación respecto a la prestación de servicios de salud en el marco de los lineamientos de política sectorial del modelo de atención integral de salud.
- e. Elaborar y difundir directivas internas que permitan aplicar adecuadamente la normatividad vigente con la finalidad de optimizar los procedimientos asistenciales de prevención, recuperación y rehabilitación.
- f. Elaborar y difundir directivas internas que permitan garantizar los recursos estratégicos y críticos para la prestación de servicios de salud.
- g. Cumplir y hacer cumplir la normatividad técnica, protocolos y procedimientos respecto a la prestación de los servicios de salud en el marco de la atención integral de salud.

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Redes, Micro redes y Hospitales de la jurisdicción, MINSA, otras entidades públicas y/o privadas

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Ciencias de la salud o afines
Grado académico:	Maestría - Deseable: Gestión de servicios de salud.
Otros estudios:	Diplomados
Título universitario requerido:	Sí.

Colegiatura requerida:	Sí.
------------------------	-----

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	7 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	5 años

5.3. Habilidades administrativas

Actitud de servicio

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR DE EPIDEMIOLOGIA

1.2. Otras denominaciones referenciales

DIRECTOR DE EPIDEMIOLOGIA

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, organizar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar la notificación y vigilancia de enfermedades transmisibles y no transmisibles, sistema de información epidemiológica y conducción del proceso de análisis de situación de salud.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Consolidar información sobre vigilancia epidemiológica del ámbito de la DISA Cutervo (Unidades notificantes públicas y privadas).
- b. Analizar y sistematizar la información previo control de calidad, para oportuna toma de decisiones.
- c. Brindar asistencia técnica en la investigación, seguimiento y control de casos de eventos importancia en salud pública.
- d. Presentar los informes relacionados al cumplimiento de sus actividades y en apoyo al director de epidemiología.
- e. Elaborar directivas y Manuales internos de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la DISA, cuya finalidad será mejorar el cumplimiento de los objetivos de la vigilancia epidemiológica.
- f. Supervisar, monitorear y evaluar el cumplimiento de los procedimientos de la vigilancia epidemiológica y los Indicadores de la misma.
- g. Generar evidencias basadas en la información generada por los sistemas informáticos existentes en la DISA que permitan controlar daños y riesgos a la salud.
- h. Promueve y realiza Investigación de los factores de riesgo de daños y enfermedades prevalentes a nivel de la DISA Cutervo, mediante la participación de otros profesionales involucrados en la prevención y control de daños.

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Ministerios, redes, micro redes, otras entidades públicas y/o privadas.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Médico cirujano
Grado académico:	Maestría - Deseable: Epidemiología.
Otros estudios:	Especializaciones en gestión pública, servicios de salud.
Título universitario requerido:	Sí.
Colegiatura requerida:	Sí.

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	5 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	3 años

5.3. Habilidades administrativas

Actitud de servicio

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR DE ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD

1.2. Otras denominaciones referenciales

DIRECTOR DE ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Conducir las propuestas para la implementación de políticas y normas complementarias para la atención integral en salud en el ámbito de responsabilidad de la jurisdicción de la Dirección Subregional de Salud Cutervo.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Conducir las políticas y adecuar las normas para la implementación del modelo de atención integral de salud

- b. Dirigir la articulación de actividades relacionadas a los programas de atención integral de salud por etapas de vida y las estrategias sanitarias en el marco del modelo de atención de salud en el ámbito de jurisdiccional.
- c. Establecer la metodología que permita identificar y proponer los objetivos y metas de largo, mediano y corto plazo, así como las estrategias locales.
- d. Garantizar la difusión, de la normatividad técnica, directivas y procedimientos referidos al proceso de protección, recuperación y rehabilitación, para cumplir los objetivos y metas sanitarias propuestas.
- e. Cumplir y hacer cumplir la normatividad técnica, protocolos y procedimientos respecto a la prestación de los servicios de salud en el marco de la atención integral de salud.
- f. Asesorar la implementación d los modelos de atención integral
- g. Otras funciones que asigne el jefe inmediato superior

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Mantiene relaciones de coordinación con: Redes, Micro redes y Hospitales de la jurisdicción, Gerencia de Desarrollo Social, Dirección General de Salud a las Persona del MINSA, prestadoras de salud del sector privado, sectores de educación, Agricultura, MIDES, etc.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Ciencias de la salud o afines
Grado académico:	Maestría - Deseable: Gestión pública o afines.
Otros estudios:	Especializaciones en servicios de salud.
Título universitario requerido:	Sí.
Colegiatura requerida:	Sí.

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	5 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	3 años

5.3. Habilidades administrativas

Actitud de servicio

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR EJECUTIVO DE MEDICAMENTOS INSUMOS Y DROGAS

1.2. Otras denominaciones referenciales

DIRECTOR DE MEDICAMENTOS

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Garantizar la accesibilidad y disponibilidad de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios seguros, con el uso adecuado, racional, y la farmacovigilancia en todos los establecimientos de salud y desarrollar acciones y estrategias de vigilancia sanitaria en los establecimientos público y privados con la finalidad de garantizar que la población acceda a medicamentos seguros y eficaces.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Conducir, supervisar el registro, control y vigilancia de los establecimientos farmacéuticos de dispensación y expendio de productos farmacéuticos públicos y no Públicos
- b. Programar anualmente los medicamentos e insumos para todos los establecimientos de salud.
- c. Desarrollar estrategias para promover la adecuada promoción y publicidad de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

- d. Conducir, evaluar los aspectos técnico-administrativos del sistema integrado de suministro de medicamentos y material o insumo médico quirúrgico-SISMED, con la finalidad de mejorar el acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad.
- e. Desarrollar, implementar y monitorear las estrategias para fomentar el uso racional de medicamentos, y midiendo el impacto en la población.
- f. Certificar los establecimientos farmacéuticos que cumplan con las buenas prácticas de dispensación y atención farmacéutica.
- g. Supervisar y monitorear los recursos del SISMED para asegurar la continuidad de las adquisiciones de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Todas las entidades del Ministerio de Salud, unidades ejecutoras de todo el país y establecimientos de Salud de la Jurisdicción, municipalidades, ministerio público, policía nacional.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Químico Farmacéutico
Grado académico:	Maestría - Deseable: Gestión pública o afines.
Otros estudios:	Especializaciones en servicios de salud.
Título universitario requerido:	Sí.
Colegiatura requerida:	Sí.

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	6 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	4 años

5.3. Habilidades administrativas

Actitud de servicio

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos

PERFIL DE PUESTO TIPO

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo.

DIRECTOR EJECUTIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2. Otras denominaciones referenciales

DIRECTOR DE PLANEAMIENTO

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Conciliar y evaluar los planes y programas de la DISA Cutervo; Formular, monitorear y supervisar la programación de actividades, evaluar el cumplimiento de metas y gestionar la reprogramación de actividades.

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

- a. Efectuar el diagnóstico situacional, identificar y proponer los objetivos, metas y estrategias formulados en el plan estratégico y en el plan operativo institucional.
- b. Aplicar y socializar la directiva para la formulación, seguimiento, evaluación y reprogramación del plan operativo institucional
- c. Asesorar y coordinar los procesos relacionados con la planificación estratégica institucional dentro del marco de las políticas de salud.
- d. Diseñar y establecer técnicas de planeamiento, programación, ejecución, evaluación y control de programas y actividades como herramientas de gestión de la DISA Cutervo.
- e. Participar en la formulación de la asignación presupuestal para el cumplimiento de las metas priorizadas en el plan operativo institucional.

- f. Evaluar y analizar el grado de cumplimiento de las metas físicas financieras, en términos de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos económicos.
- g. Brindar asistencia técnica, omitir opinión, y absolver consultas relacionadas con las funciones de su competencia.
- h. Evaluar y monitorear los convenios de cooperación financiera y técnica, reportando a los niveles correspondientes el grado de avance en dichos convenios.

4. COORDINACIONES EXTERNAS.

Dirección general de planeamiento estratégico del MINSA, dirección ejecutiva de planeamiento estratégico de la DIRESA Cajamarca, otras entidades públicas involucradas en el tema de salud.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria:	Especialidades: Ciencias de la salud o administración pública.	
Grado académico:	Maestría - Deseable: Gestión pública o afines.	
Otros estudios:	Especializaciones en servicios de salud.	
Título universitario requerido:	Sí.	
Colegiatura requerida:	Sí.	

5.2. REQUERIMIENTOS

Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)	5 años
Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)	3 años

5.3. Habilidades administrativas

- Actitud de servicio
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

5.4. Habilidades técnicas

Dominio a nivel intermedio de paquetes ofimáticos

Dominio a nivel intermedio de sistemas informáticos administrativos.

2. PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivo. Proporcionar un plan de capacitaciones a la Dirección Subregional de salud, para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados de dicha institución.

Proceso de entrenamiento

- **Diagnóstico:** Determinación de las necesidades de entrenamiento que se debe satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer necesidades diagnosticadas.

El diseño del plan de capacitación consta de varias partes para su elaboración los cuales se describen a continuación:

Nombre de la capacitación: Este comprende el tema principal de la capacitación que se impartirá a los trabajadores y estará presentado en la parte superior del cuadro para indicar a la persona encargada de la capacitación el nombre del curso que se impartirá.

Objetivos de la capacitación: Los objetivos de la capacitación son útiles para dar a conocer lo que se pretende logra a impartir una temática específica a los trabajadores, pues en ello se plasmara la importancia de la capacitación, así como también el por qué se debe impartir y los beneficios que obtendría la institución y el trabajador.

Duración de la capacitación: En esta parte el portafolio de inversión se debe plasmar el tiempo duración que tomara impartir la capacitación, como un total de horas incluyendo horas clase, evaluaciones y otros.

Metodología de la capacitación: Esta comprende como el instructor va a trabajar en el desarrollo de la capacitación, este puede dividir el tiempo que utilizara para desempeñar la capacitación, dividiendo el tiempo en la parte oratoria, parte para los ejercicios y parte para la evaluación, colocando el tiempo que se utilizara para cada uno de estos.

Cantidad de tópicos: En esta parte se presentara la cantidad de tópicos los cuales serán impartidos en la capacitación y que tienen relación con el tema principal de la capacitación.

Los tópicos: Dentro del plan de capacitación se debe presentar el nombre de los tópicos generales de la capacitación en orden descendentes, los tópicos deben de contener los nombres de la capacitación.

Contenido: Este conformado por todos los puntos que se desarrollaran para cubrir el tópico mencionado de tal forma que el contenido sea satisfactorio para abarcar las distintas temáticas que se necesitan para satisfacer el tema.

Hora de los contenidos: En esta parte se presentan las horas que se tardara para llevar a cabo, cada uno de los tópicos al momento de desarrollar cada uno de los contenidos expuestos.

Materiales: En esta parte se indican los materiales que se deberán entregar a cada uno de los participantes, haciendo una pequeña descripción de los materiales didácticos que serán utilizados por el trabajador al momento de recibir la capacitación.

- **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.

Modelo de plan de capacitación

Nombre de la capacitación		Trabajo en equipo	
Objetivos:		1. Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal de la institución. 2. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas del trabajo en equipo.	
Duración:		8 horas	
Metodología a utilizar:		Técnicas expositiva (4 horas) Trabajo en Grupo (2 horas) Ejercicios (1 hora) Evaluaciones (1 hora)	
Nº	Tópico	Contenidos	Hr
1.	Conocimientos de los objetivos de la Institución.	Conocimientos amplios sobre la institución (misión, visión, políticas empresariales y otros). Conocimientos de los objetivos de la empresa. Reglamento interno.	1
2.	Conocimiento del trabajo	Responsabilidades del puesto de trabajo	1
3.	¿Qué es el trabajo en equipo?	Para qué sirve el trabajo en equipo Que se logra con el trabajo en equipo Quienes aplican el trabajo en equipo	2
4.	¿Por qué se debe trabajar en equipo?	Para lograr los objetivos institucionales Logro de las metas individuales y del Área.	
5.	Beneficios e importancia	Identificación de usuarios Identificación de la importancia del trabajo en equipo	
Materiales: • Cuadernillo para apuntes • Lápiz y borrador • Manual con los términos de estudio • Pizarra y borrador			

3. PROCESO DE PLAN DE CARRERA O ASCENSOS.

Objetivo: garantizar la continuidad de los resultados de la empresa, así como también asegurando que los cargos puedan ser cubiertos en cualquier momento y con el mejor candidato interno.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Analizar el organigrama estructural	Comité de gestión del talento humano	Se analizará el organigrama estructural de la institución para poder realizar el plan carrera.
Establecer el plan de carrera	Comité de gestión del talento humano	Se establecerá cómo funcionará el plan de carrera de la institución para poder continuar.
Analizar competencias requeridas dentro de los cargo	Comité de gestión del talento humano	Se analizará las competencias que se requiere dentro de cada cargo, para de esta manera conocer si se pueden rotar al talento humano de la institución.
Rotar al personal de forma vertical	Comité de gestión del talento humano	Una vez verificadas las perfiles de competencias de los cargos y encontrándose que tienen similitud se procederá a rotar al personal de forma vertical; es decir rotar entre cargos pero dentro de la misma área.
Observar al talento humano en un nuevo cargo	Comité de gestión del talento humano	Se observara al talento humano en su nuevo cargo de manera indiscreta para constatar su comportamiento y desenvolvimiento profesional.
Evaluar al talento humano	Comité de gestión del talento humano	Se evaluara al talento humano de forma sencilla una vez concluida la rotación.
Recepcionar sugerencias	Comité de gestión del talento humano	Se le pedirá al talento humano que nos comente su experiencia en un nuevo cargo para él y que sugiriera para el cargo.
Rotación horizontal	Comité de gestión del talento humano	Se seleccionara al talento humano con mejores resultados para rotarlo con otra área.
Realizar proceso de evaluación	Comité de gestión del talento humano	Se le aplicara el mismo proceso de evaluación y sugerencias sobre su nuevo cargo.
Comparar resultados	Comité de gestión del talento humano	Se comparara resultados del plan carrera del proceso de rotación (cargos simulados) con resultados de evaluación de desempeño (quien ocupa verdaderamente cargo simulado)
Cambio de cargos	Comité de gestión del talento humano	Una vez aplicado el plan carrera o ascensos se procede al cambio permanente de los talentos humanos que se hayan destacado en los niveles del proceso de plan carrera.
Informar al talento humano	Comité de gestión del talento humano	Se informara al talento humano sobre los resultados del proceso de plan carrera ejecutado y de sus resoluciones.

4. PROCESO EVALUACIÓN Y CONTROL

Objetivo: medir el desempeño de cada talento humano en su cargo y de su potencial de desarrollo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Diseñar programa de evaluación	Comité de gestión del talento humano	Definir propósitos de la evaluación, establecer un mecanismo de evaluación que incluya factores a evaluar para conocer el desempeño de cada talento de acuerdo a las competencias requeridas por cada cago.
Elaborar formatos de evaluación.	Comité de gestión del talento humano	Elaborar o aplicar un formato que permita obtener información optima de la evaluación a ser aplicar al talento humano.
Aplicar evaluación.	Comité de gestión del talento humano	Se aplicará el programa de evaluación a todo el personal.
Calificar evaluación.	Comité de gestión del talento humano	El responsable del programa de evaluación deberá calificar la evaluación aplicada al talento humano, asignando las respectivas calificaciones y observación.
Revisar resultados de forma participativa.	Comité de gestión del talento humano	El gerente ejecutivo interactuará los resultados de la evaluación con cada talento humano evaluado individualmente.
Identificar acciones correctivas y no conformidades.	Comité de gestión del talento humano	Resumir los aspectos críticos de cada talento humano al igual que manifestar sus inconformidades, estableciendo el compromiso de mejora por parte del talento humano.
Elaborar informe.	Comité de gestión del talento humano	El responsable de la ejecución del programa deberá realizar informes con resultados obtenidos en el proceso.

FORMATO DE EVALUACIÓN

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
DATOS DEL EVALUADO	
Apellidos y Nombres:	
Cargo:	
Tiempo de trabajo:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cargo:	
Relación con el evaluado:	
1. OBSERVACIÓN AL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES LABORALES.	
La opción tiene valor de 20 pts si es satisfactoria su observación. caso contrario será menor su calificación	
Descripción	Calificación
Puntaje promedio:	
COMPETENCIAS A EVALUAR	
2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Cada opción correcta tiene valor de 2 pts, caso contrario será menor su calificación.	
CONCEPTO	Calificación
a. Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	
b. Su actuar es consistente y congruente con los valores de la institución.	
c. Construye una red de apoyo de contactos personales que utiliza para fortalecer el trabajo de la institución.	
d. Asume la responsabilidad por decisiones impopulares en pro de la institución y el logro de los objetivos de la misma.	
e. Manifiesta orgullo de pertenecer a la institución y motiva el mismo sentimiento en todos los colaboradores.	
Puntaje promedio:	
3. ORIENTACIÓN AL LOGRO.	
a. Se propone objetivos y metas altas para mejorar el trabajo de su área en particular y de la institución en general.	
b. Analiza la brecha entre los resultados obtenidos y los deseados, realiza los ajustes necesarios.	
c. Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.	
d. Identifica avances en los resultados y realimenta para alcanzar el logro esperado.	
e. Se autoevalúa con base en resultados y se propone nuevas metas retadoras.	
Puntaje promedio:	
4. CAPACIDAD ANALÍTICA	
a. Detecta a tiempo problemas relacionados con su área y cualquier otra área de la	

institución	
b. Establece prioridades para las tareas en orden de importancia.	
c. Analiza las relaciones entre diferentes partes de un problema o situación.	
d. Trabaja con datos y hechos concretos y frecuentemente hace referencia a estos.	
e. Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados.	
Puntaje promedio:	
5. INICIATIVA.	
a. Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando problemas potenciales.	
b. Tiene facilidad para encontrar soluciones a los problemas; es proactivo y creativo.	
c. Se anticipa a situaciones inesperadas o de cambio, orientando y acompañando a los colaboradores para que respondan oportunamente.	
d. Hace propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones y el trabajo de la institución.	
e. Propone ideas acordes a las normas y principios de la institución.	
Puntaje promedio:	
6. HABILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	
a. Es abierto a aceptar criterios y conocimientos de los miembros del equipo cuando estos los plantean.	
b. Reconoce en los miembros de su equipo las habilidades y fortalece el desarrollo de las mismas.	
c. Promueve la integración y participación de todos los miembros del equipo, solicitando insumos, información y realimentación.	
d. Se enfoca en la tarea y permanentemente logra motivar al grupo en el logro de resultados concretos.	
e. Valora genuinamente la experticia y opinión de los demás. Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones y formular planes concretos.	
Puntaje promedio:	
7. CAPACIDAD INTEGRADORA.	
a. Tiene habilidades para el manejo de grandes cúmulos de información estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad; contribuyendo con ello a la resolución de problemas en el menor tiempo posible.	
b. Demuestra facilidad para discriminar en sus tareas los datos importantes de los secundarios; estableciendo relaciones atinadas.	
c. Es capaz de reunir la información suficiente para la elaboración de propuestas (presupuestos, proyectos) que dan absoluta claridad de la justificación del mismo.	
d. Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.	
Puntaje promedio:	
8. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN.	
Organiza su trabajo y lo hace con base en su planificación.	
Es ordenado y establece con claridad objetivos, roles, procedimientos y metas.	
Desarrolla sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad de los resultados de su trabajo.	
Establece prioridades, tácticas, decisiones y tiempos establecidos.	
Documenta lo pactado sobre metas, objetivos, experiencias y/o resultados importantes.	
Puntaje promedio:	
PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	
COMPETENCIAS EVALUADAS	Calificación
1. Observación al desempeño de actividades.	
2. Compromiso organizacional.	
3. Orientación al logro.	

4. Capacidad analítica.	
5. Iniciativa.	
6. Habilidad para el trabajo en equipo.	
7. Inteligencia Integradora.	
8. Capacidad de Organización.	
PUNTAJE TOTAL:	

Rango de calificaciones

Calificación	Rangos	Detalle
EXCELENTE	90-100	Realiza con eficacia su trabajo, está preparado para cualquier situación que se le presente; es competitivo.
BUENO	70-89	Conoce su trabajo mecánicamente, posee ciertas características de competitividad.
REGULAR	50-69	Tiene muchas falencias para realizar su trabajo.
DEFICIENTE	00-49	No conoce de su trabajo, No posee iniciativa de competir.

5. PROCESO Y CONTROL

Objetivo: acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinado límites de variación.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Establecer horarios y actividades.	Comité de gestión del talento humano	Analizar el horario y actividades que deben cumplir el talento humano dentro de cada cargo, el lugar donde lo deben realizar y días de la semana que lo debe realizar.
Definir técnicas de control.	Comité de gestión del talento humano	Analizar y establecer las técnicas de control para el cumplimiento de horario de trabajo.
Elaborar instrumentos de registro.	Comité de gestión del talento humano	Se elaborara instrumentos de registro de asistencia para el talento humano de la institución.
Elaborar herramientas de registros.	Comité de gestión del talento humano	Se elabora un aplicativo informático mensual con los de registros diarios del talento humano, quedará a responsabilidad de la dirección de gestión de recursos humanos
Responsables.	Comité de gestión del talento humano	Se definirá que las personas encargadas de ejecutar el programa de control serán de los jefes de cada área y de su absoluta responsabilidad la credibilidad de los registros.
Ejecutar proceso.	Comité de gestión del talento humano	El comité se encarga de la ejecución
Informar al talento humano	Comité de gestión del talento humano	El comité deberá informar al talento humano cuando se susciten demasiados inconvenientes con su registro de control, lo realizara de forma personal para poder conocer la realidad del problema.