

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**“ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION
DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARÍA. PROVINCIA DE
LEONCIO PRADO. HUANUCO. 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER
EN GESTION PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: LIZ ANGELY DIAZ SILVA

ASESORA: Dra. ENMA SOFIA REEVES HUAPAYA

HUANUCO – PERÚ
2018

DEDICATORIA

La dedico a una personita muy especial en mi vida, a mi niña GENESIS
ABIGAIL HUAMAN DIAZ que es el mejor regalo de Dios.

Gracias mi niña por siempre estar ahí y me llenas de todas las emociones y
sobre todo de compartir del verdadero AMOR.

TE AMO MI PRINCESITA.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y rodearme siempre se buenas personas.

A mis padres Rosa y Miguel por su apoyo incondicional y siempre están a mi lado. A mis hermanos Brayan y Siissy porque siempre me dan ánimos de seguir adelante.

También agradezco a mi asesora, profesores y compañeros de la maestría por compartir sus experiencias y apoyo para la realización de la presente tesis.

RESUMEN

En el siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al contexto internacional, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales y las nuevas formas de la competencia en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación.

Los retos que demanda estos nuevos arquetipos o modelos de desarrollo implican la necesidad de tener empresas y organizaciones más productivas y competitivas, por lo que se hace indispensable desarrollar y fomentar una profunda orientación al trabajo productivo, hacer bien las cosas a la primera vez, esto es trabajar en la búsqueda de la competitividad, comprendiéndose como competitividad la capacidad empresarial para producir y comercializar bienes y servicios con niveles de calidad iguales o superiores a los de otros países para mantener su participación en los mercados internacionales.

En este escenario se circunscribe nuestra investigación en el Hospital I de Tingo María, provincia de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

Palabras clave: arquetipo de gestión, competencias, talento humano.

ABSTRACT

In the 21st century, the balances of power in the world are changing, new powers are incorporated into the international context, economic groupings of nations are advancing in the search for new horizons, structural change, technological progress, commercial flows and new forms of competition in world markets are all elements of a profound transformation.

The challenges demanded by these new archetypes or development models imply the need to have more productive and competitive companies and organizations, so it is essential to develop and encourage a deep orientation to productive work, doing things right the first time, this is to work in the search for competitiveness, understanding as competitiveness the entrepreneurial capacity to produce and market goods and services with quality levels equal or superior to those of other countries to maintain their participation in international markets.

In this scenario, our research is circumscribed in Hospital I of Tingo María, province of Leoncio Prado, Huánuco region 2016.

Keywords: management archetype, competences, human talent.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. Fundamentación del problema de investigación	9
1.2. Justificación	13
1.3. Importancia o propósito	14
1.4. Limitaciones	15
1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos	15
1.6. Formulación de objetivos generales y específicas	17
1.7. Formulación de hipótesis generales y específicas	17
1.8. Variables	18
1.9. Operacionalización de variables	19
1.10. Definición de términos operacionales	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Bases conceptuales	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1. Ámbito	34
3.2. Población	34
3.3. Muestra	34
3.4. Nivel y tipo de estudio	35
3.5. Diseño de investigación	35
3.6. Técnicas e instrumentos	36
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento	36
3.8. Procedimiento	40
3.9. Tabulación	40
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Análisis descriptivo	41
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	71
4.3. Discusión de resultados	72
4.4. Aporte de la investigación	78
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	88

INTRODUCCIÓN

Esta tesis adopta como criterios para su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometieron sus aportaciones.

Nuestra tesis “ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARÍA. PROVINCIA DE LEONCIO PRADO. HUANUCO. 2016” se inserta en un escenario muy complejo y para ello es necesario preparar educativamente a la sociedad en general en esta orientación hacia la competitividad. Un país que garantiza a su población una formación educativa con una filosofía hacia la productividad estará procurando la ocupación de fuerza de trabajo eficiente y altamente preparada, su efecto en el corto, mediano y largo plazo, es contar con organizaciones productivas y competitivas en todos los órdenes económicos y sociales.

Si queremos que las instituciones prestadoras de servicios de salud peruanas y la que se ubica en la provincia de Leoncio Prado en la ciudad de Tingo María como el caso del Hospital I logren entrar en la lucha por nuevos usuarios, tienen las instituciones de este tipo que competir con otras del sector privado ya establecidas en la región, y algunas que ya se encuentran establecidas en el mundo, dentro de nuestro país también existe una gran competencia por ganar clientes y muchas instituciones luchan por subsistir, en cada una de las ciudades del país y de la región de Huánuco existen instituciones líderes, pero el liderato no lo mantienen en todas las ciudades.

Ingresa una institución como la que investigamos dentro de una ciudad, el país, la región o el mundo, es muy duro pero no imposible, una de las grandes fortalezas que tienen las instituciones como ESSALUD para entrar en la lucha de nuevos mercados/usuarios, para mantener el liderato o para entrar a competir y ganarse un espacio en el mercado son los recursos humanos.

Implementar un arquetipo o modelo de gestión de los recursos humanos por competencias en ESSALUD del Hospital I de Tingo María es necesaria y urgente de esto depende el liderato que la entidad quiera lograr o mantener, de ello depende entrar al mercado local o exterior a competir, ganar clientes, y lograr ubicarse entre las líderes del mercado, los recursos humanos es el motor que mueve la institución, cada vez que se capacita a los recursos humanos es ponerle motor nuevo a la empresa, es aumentar la productividad del personal, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización y globalización del mundo, todos estos cambios adaptados a un modelo de gestión del talento humano por competencias que debe irse modernizando y siendo elástico de acuerdo a las necesidades del mercado y de la empresa.

En el primer capítulo, hay una descripción del problema de investigación; se mencionan los objetivos del estudio y la formulación del problema como pregunta que ha servido de guía del presente estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el que servirá para establecer los antecedentes, la definición de términos básicos, las categorías de análisis y de guía hasta el final de la investigación. Allí también se abordan los antecedentes de los procesos participativos en el Perú, el marco normativo nacional que rige para la participación ciudadana, el presupuesto participativo, la vigilancia social y la rendición de cuentas.

El tercer capítulo abarca los aspectos metodológicos, trata las estrategias, técnicas e instrumentos de investigación y método de análisis.

El cuarto capítulo describe los resultados obtenidos en el trabajo de campo y el desarrollo de los procesos participativos del presupuesto participativo.

El quinto capítulo trata sobre la discusión de resultados a partir de la información recogida de los informantes. Esto como proceso social que genera aprendizajes para las ciudadanas y ciudadanos, las autoridades políticas y funcionarios públicos.

Y, por último, vienen las conclusiones producto del análisis de la información recogida; así como las recomendaciones del caso que son tomadas

directamente de los actores sociales involucrados. Por último, la bibliografía consultada y anexos del estudio.

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación.

En los últimos tiempos en ESSALUD de la provincia de Leoncio Prado y el ámbito de atención que cubre, se ha venido observando un desencuentro entre los niveles, grados y tipos de atención que se brinda a los asegurados y las competencias, habilidades o destrezas que tiene el personal de todo tipo; pero preferentemente el personal médico y el administrativo. Ello implica analizar entonces con más profundidad y desde dentro de ESSALUD las competencias que tienen actualmente para enriquecerlas positivamente para mejorar la satisfacción de los usuarios en toda su plenitud.

Así hallamos que los nudos críticos en la gestión corporativa a nivel nacional y reflejado en la ciudad de tingo María se sintetizan por ejemplo en:

“• Escenario sanitario crítico por un incremento de la demanda por envejecimiento poblacional e incremento de las enfermedades crónicas no transmisibles.

• Fallas estructurales de diseño de la oferta de servicios, en favor de la atención curativa recuperativa. Escaso desarrollo de la atención primaria de salud, en un escenario en que EsSalud cubre a aproximadamente el 30% de la población del país.

• Desafío a la sostenibilidad financiera en un escenario de crecimiento de la población asegurada. Ausencia de un Estudio Actuarial.

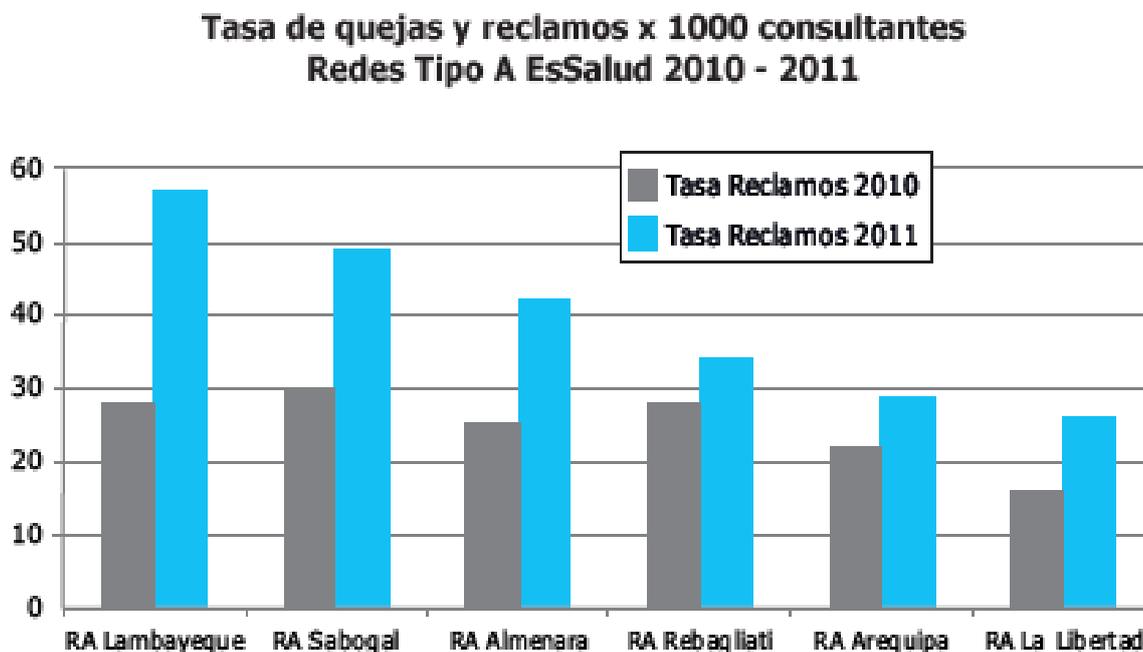
• Déficit estructural de oferta de infraestructura y recursos humanos.

• Elevada falta de satisfacción de los usuarios con los servicios de EsSalud.”

(Plan Estratégico Nacional 2012-2016. EsSalud. Seguridad Social Para

Todos)

El cual se refleja en el gráfico siguiente:



Fuente: Defensoría del Asegurado, EsSalud

Entonces podemos contextualizar esta exploración inicial en un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las organizaciones estatales y paraestatales de salud debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos.

En el ámbito internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales.

Los nuevos desafíos mundiales de la economía en general y de la

administración de recursos humanos en particular, pueden ilustrarse mediante los efectos que derivan de los convenios internacionales que muchos países han realizado en el curso del último decenio, por ejemplo el tratado del libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, que integran la economía de los 3 países, obliga tanto a las corporaciones como al administrador de recursos humanos a revisar casi la totalidad de su estrategia operativa.

Todas las áreas de la administración de los recursos humanos se ven afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, la administración de las prestaciones, etc. sufren profundos cambios.

En el marco Latinoamericano los países se encuentran constantemente realizando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo sustentables de sus pueblos; el factor humano ocupa una posición preponderante en el nivel de productividad de cada país lo que ocasiona que las decisiones de estado, estén firmemente relacionadas al desarrollo individual y colectivo de los agentes que toman decisiones en la economía de un país, siendo el recurso humano el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo, es fundamental que las personas que estén actuando administrativamente en este departamento posean la capacidad analítica, para evaluar los requerimientos necesarios del personal, en los diferentes departamentos operativos de las organizaciones.

Estadísticamente se ha demostrado que si el recurso humano que se desempeña en diferentes funciones realizando diferentes actividades, es altamente productivo, si se le designa competencias, previo un análisis de modelo de gestión, dos variables fundamentales en cualquier ente de servicios como ESSALUD.

Los recursos humanos de todas las organizaciones o instituciones deben ser permanentemente monitoreada en su gestión para así lograr que

estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente en el Perú y en el mundo, con la globalización, las tecnologías de la comunicación el mundo se está convirtiendo en un solo país comercialmente hablando, existen ciertas barreras que de apoco se van liberando, entonces si queremos que las empresas sigan siendo competitivas a los recursos humanos se les debe designar competencias que estén acordes a sus habilidades y de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

En el Perú, las organizaciones diversas como el caso que nos ocupa ESSALUD, se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados bajo normas estandarizadas (ISO), (OHSAS), etc.

Se hace, por tanto, necesario que el rol que cumple el departamento de Recursos Humanos, sea fundamental en la clasificación y selección del personal, en el análisis del modelo de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

Por esta razón en esta investigación se va a realizar el tema **“ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARÍA. PROVINCIA DE LEONCIO PRADO. HUANUCO. 2016”**

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de Recursos humanos, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias a los recursos humanos en base a estudios, de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos productivos,

que coadyuven a incrementar el porcentaje de satisfacción de los usuarios tingaleses, hasta alcanzar el liderazgo.

1.2. Justificación

En el mundo con la globalización y la tecnología ya no existen distancias, las barreras se están abriendo hacia la aldea global y sin fronteras, por ello la seguridad social es cada más un imperativo de los Estados y sus gobiernos. La asistencia y seguridad de los ciudadanos cada día es más urgente; y por ello la satisfacción de los usuarios debe ser atendida con la seriedad y responsabilidad que los casos ameritan.

Los recursos humanos son la columna vertebral de toda institución pública o privada y es a ellos que debemos enfocarnos para lograr adaptarnos a esta nueva corriente tecnológica del siglo XXI.

La globalización también se viene dando en los recursos humanos, son mucho más competitivos, más preparados, con más y nuevos conocimientos, los recursos humanos también son importados desde y exportados hacia cualquier parte del mundo, para capacitar o recibir capacitación, para cubrir las necesidades de las instituciones y cubrir sus expectativas.

Todo este cambio en el mundo nos exige que los recursos humanos sean altamente competitivos.

El ciudadano moderno es el más consciente en toda la historia de la Humanidad de sus derechos como usuario. Cada vez exige más, no solo del producto o servicio que compra, también de la forma como lo recibe, del servicio que le prestan, el usuario cambiaría de proveedor de salud si encontraría otro que satisfaga mejor sus necesidades y expectativas., sea este un bien o servicio.

La presente investigación analizará la situación de los recursos humanos

para evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada empleado en la institución para incrementar su calidad de servicio.

1.3. Importancia

Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear políticas de recursos humanos ofreciendo oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal.

Los análisis de esta investigación dejarán consecuencias positivas para todas las áreas de ESSALUD, aportando con ideas para el desarrollo de las mismas, sus metas y expectativas deben entrar en un proceso investigativo para poder lograr sus objetivos.

Al incrementar la productividad del personal se traduce en bienestar, los beneficiados serían:

- ✚ La institución porque aumentaría sus utilidades y esto implica mayor rentabilidad para sus asegurados.
- ✚ La sociedad –asegurados- porque es la beneficiaria directa de las atenciones que realizara el gobierno a través de ESSALUD, para mejorar su nivel de vida.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones para la ejecución de la presente investigación se sintetizan en la falta de información de origen secundario, por lo cual se tendrá que levantar datos de origen de campo; donde el margen de error aumentará debido a que los miembros de la muestra siempre serán reacios a responder preguntas que tienen que ver con su desempeño laboral.

1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos

El propósito de este proyecto, está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en ESSALUD de Leoncio Prado, en base a indicadores de desempeño, que permitieron evaluar las actividades operativas de los trabajadores, bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que le permita desarrollar sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la institución.

Se demostrará que, mediante la aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano, se logrará la eficiencia administrativa, la prevención, promoción y curación de los usuarios, y a su vez, la mejora continua en los procesos productivos de la institución.

1.5.1. Pregunta general

¿Un arquetipo de gestión del talento humano por competencias, facilitará el cumplimiento de la misión y visión de EsSalud en el Hospital de nivel I de Tingo María? Provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco. 2016?

1.5.2. Preguntas específicas

- 1.5.2.1. ¿Cuál es la situación de los recursos humanos?
- 1.5.2.2. ¿Qué factores inciden para designarle competencias a los recursos humanos?
- 1.5.2.3. ¿Es la falta de capacitación un factor que repercute para aumentar la productividad del personal?
- 1.5.2.4. ¿Qué nivel de motivación deben tener los recursos humanos para aumentar la productividad del personal?
- 1.5.2.5. ¿Qué características posee un buen empleado?
- 1.5.2.6. ¿Pueden influenciar los hábitos familiares en la formación de los recursos humanos?

- 1.5.2.7. ¿Se puede transformar positivamente la cultura de los recursos humanos por medio de la capacitación?
- 1.5.2.8. ¿Qué es un buen recurso humano?
- 1.5.2.9. ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la capacitación de los recursos humanos?
- 1.5.2.10. ¿Cómo elevar la autoestima de los recursos humanos?
- 1.5.2.11. ¿En qué escala pueden influenciar los recursos humanos para no aumentar la productividad?
- 1.5.2.12. ¿Qué aporte puede dar un buen recurso humano a la seguridad social de los usuarios?
- 1.5.2.13. ¿Qué influencia tienen los altos mandos en los recursos humanos para aumentar la productividad del personal?
- 1.5.2.14. ¿Dirigen positivamente los altos mandos a los recursos humanos?
- 1.5.2.15. ¿Qué cambios positivos pueden experimentar los recursos humanos aumentando la productividad?
- 1.5.2.16. ¿Qué pasaría si los recursos humanos aumentan la productividad?
- 1.5.2.17. ¿La capacitación de los recursos humanos sería suficiente para aumentar la productividad del personal?

1.6. Formulación de objetivos generales y específicas

1.6.1. Objetivo general

Formular un Arquetipo Gestión del Talento Humano por Competencias que facilite el cumplimiento de la Misión y Visión de EsSalud del Hospital nivel I de Tingo María de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

- 1.6.2.1. Diagnosticar la situación actual de EsSalud en el Área de Recursos Humanos.

- 1.6.2.2. Identificar las principales causas que determinan el bajo rendimiento preventivo promocional de la entidad.
- 1.6.2.3. Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por competencias.
- 1.6.2.4. Elaborar una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en las unidades operativas de EsSalud.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

La formulación de un Arquetipo de Gestión del Talento Humano por Competencias facilitará el cumplimiento de la Misión y Visión de EsSalud en el Hospital de nivel I Tingo María, de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco.

1.7.2. Hipótesis específicas

- 1.7.2.1. La aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano logrará la eficiencia administrativa y asistencial, y la mejora continua en los procesos de atención de EsSalud del Hospital de nivel I de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco.
- 1.7.2.2. Una base de indicadores de desempeño permitirá evaluar las actividades operativas de los recursos humanos del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco
- 1.7.2.3. Un ambiente de trabajo agradable permitirá desarrollar las actividades operativas de los recursos humanos de forma eficiente y productiva del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco.

1.8. Variables

1.8.1. Variable independiente

Arquetipo de Gestión del Talento Humano

1.8.2. Variable dependiente

Competencias

1.8.3. Variable Interviniente

Visión y Misión EsSalud Hospital de nivel I Tingo María

1.9. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
V. INDEPENDIENTE Gestión del Talento Humano	1. Planeación 2. Ejecución 3. Control	1. Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento 2. Tiempo en alcanzar la meta 3. Rotación de personal 4. Ausentismo e impuntualidad 5. Tiempo de vacantes pendientes de cubrir.
V. DEPENDIENTE Competencias	1. Cognitivas 2. Procedimentales 3. Actitudinales	1. Habilidades 2. Cualidades 3. Conocimientos 4. Actitudes
V. INTERVINIENTE MISION VISION	“Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad, mediante una Gestión transparente y eficiente”. “Ser una institución que lidere el proceso de	1. Seguridad social de salud 2. Bienestar 3. Prestaciones integrales 4. Gestión transparente y eficiente. 1. Universalización de la seguridad social

	universalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del Estado”.	2. Inclusión social
--	--	---------------------

1.10. Definición de términos operacionales

Variable	Definición operacional
V.I. Gestión del Talento Humano	En relación al talento gerencial, Fernández (2002) plantea que el talento directivo se puede comprender desde tres niveles: 1) Conocimientos y Habilidades; 2) Competencias y 3) Aptitudes y Rasgos estables.
V.D. Competencias	<p>Definición:</p> <p>1) Sentido: Justificación y finalidad de la competencia</p> <p>2) Acción verificable (verbo) y las condiciones de la acción: Planificar, implementar y evaluar programas de formación continua para profesionales de ...</p> <p>3) Componentes que la integran: (Conocimientos, actitudes, habilidades)</p> <p>Aprender: Contenidos del área profesional, qué es un programa, técnicas de planificación, gestión de programas, qué es evaluar, qué se puede evaluar, modelos, etc.</p> <p>Aprender a hacer: Diseñar, Enseñar, Recoger información, Analizarla, Detectar necesidades formativas, Relacionar necesidades y medidas de intervenciones adecuadas, etc.</p> <p>Aprender a ser: Riguroso, sistemático, responsable, empático, etc.</p> <p>Aprender a compartir: Coordinarse y trabajar en equipo.</p> <p>4) Criterios o elementos importantes para la evaluación y criterios directos de evaluación:</p> <p>5) Requisitos previos: Conocer técnicas básicas de programación y evaluación didáctica, conocer los principios de psicología de la instrucción que rigen los procesos de enseñanza – aprendizaje, etc.</p> <p>6) Contexto de realización: ¿Dónde se pondrá en práctica? Educación social, Empresas, Administraciones públicas</p>

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes de la gestión por competencias

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en esta teoría se determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo, también es importante, resaltar, que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación.

Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas, llevan al desarrollo de aptitudes centrales, utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores.

En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa, Recursos, Capacidades Y Aptitudes Centrales.

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva. (Recuperado de: <http://www.formaciónhumana.files.wordpress>)

Recursos

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva. (Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>)

Capacidades

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano, en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. (Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>)

Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo; podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>)

2.2. Bases teóricas

Objetivos de un sistema por competencias

Los objetivos de un sistema por competencias, están orientados a establecer la mejora continua en los puestos de trabajo, de tal manera

que permita flexibilizar la organización del trabajo, con personal altamente calificado y evaluado en forma permanente, en base a normas determinadas en función de sus competencias.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Identificar competencias

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Normalizar competencias

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucionalidad, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las empresas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Formalizar competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su

normalización; Formalizar la competencia para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros, en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Certificar competencias

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Desarrollo de competencias

El proceso de Gestión por Competencias se desarrolla en función de las necesidades de la empresa de la siguiente manera:

- Detección de problemas (necesidades), La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias: Medición de clima organizacional. con esta medición nos interesa saber, cual es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas, sin embargo, se considera el INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DEL

CLIMA ORGANIZACIONAL.

- Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa, consiste en revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas se denomina INSTRUMENTO ANALISIS DE PROBLEMAS. Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, utilizando el mismo instrumento o el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.
- Análisis de tareas, una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de estos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:
- Ineficiencia por agentes externos, problemas del medio ambiente en

el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.

- Ineficiencia personal, es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.
- Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales, para todos los cargos de la empresa. Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

Etapas de la gestión por competencias

Las diferentes etapas del Proceso de definición de Modelos de Competencias, se realiza de la siguiente manera:

- ✚ Panel de Expertos.
- ✚ Identificación de las Competencias y Conductas requeridas para los puestos de trabajo.
- ✚ Muestra Representativa.
- ✚ Realiza entrevistas de Incidentes.
- ✚ Análisis de Datos.
- ✚ Validación.
- ✚ Planificación de Aplicaciones.
- ✚ Informe Final.

(Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

Panel de Expertos

Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- ❖ Análisis FODA de la organización.
 - ❖ Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.
- (Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

Identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo

A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias, o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

(Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

Muestra representativa

De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

Realiza entrevistas de incidente crítico

Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión

tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos. Los protocolos de las entrevistas proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- ✚ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- ✚ Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- ✚ Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

(Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

Análisis de datos

Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

Validación

El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

Planificación de las aplicaciones

Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.

Informe final

Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión -misión.

2.3. Bases conceptuales

Definición de competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras. (Recuperado de: <http://www.difementes.com/revista/20071>. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gesti3n-del-talento-humano.html>)

Para nuestro estudio, se entenderá por:

Competencias

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media), en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas, y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Habilidades/destrezas

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Cualidades

Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>)

Conocimiento

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

(Recuperado de: <http://www.difementes.com/revista/20071>

Recuperado

de:

<http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html>)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ámbito

El ámbito de la investigación está referido al radio de influencia del Hospital I - Tingo María, provincia de Leoncio Prado y región de Huánuco.

3.2. Población

Trabajadores que laboran en la sede de EsSalud de la provincia de Leoncio Prado –Tingo María- que tienen diferentes áreas de acción organizacional. Estas áreas están circunscritas en la circunscripción de la provincia. Son en total 134 trabajadores de todo tipo y nivel.

3.3. Muestra

Se trata de un muestreo no probabilístico debido a que la incorporación de los sujetos en la muestra no incluye procedimientos aleatorios. Se incluyó personas con características definidas en función a los intereses de la investigación (Hernández et. al., 2015). Es preciso reconocer que este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados a encontrarse, sin embargo, se puede generalizar al ámbito social en el que se realizará la investigación.

Por tanto, la muestra lo constituyen los 134 trabajadores de ESSALUD LEONCIO PRADO.

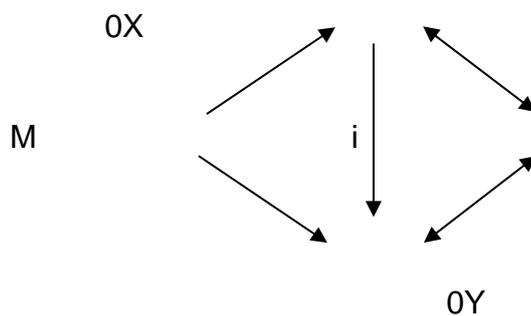
3.4. Nivel y tipo de estudio

El presente estudio corresponde al nivel de investigación descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2015) ya que busca describir en el

momento presente diversos indicadores sobre los arquetipos de la gestión del talento humano por competencias de EsSalud del Hospital de nivel I Tingo María de la provincia de Leoncio Prado. Se trata además de un estudio transversal pues se evalúa el estado de un número de factores en un momento único en el tiempo (Hernández. et. al., 2015).

3.5. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó fue no experimental y además en la investigación fue por objetivos, conforme el esquema siguiente:



M: Muestra.

O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables.

X, Y: Representan las variables de investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos

En la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos.

Técnica: La encuesta

Para obtener información de los trabajadores cuyo formato se presenta en la sección de anexos. Se realizó una encuesta a los 134 trabajadores mediante el formulario de encuesta.

Instrumento: El cuestionario. En fenómenos sociales, tal vez el

instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción (Hernández. et. al. 2015: 217).

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

En cuanto se refiere a la validación del instrumento tomaremos la recomendación de Roberto Hernández Sampieri (2015:200) cuando nos dice:

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.”

En este sentido nuestro instrumento, el cuestionario, ha medido las variables de gestión del talento humano por competencias y el cumplimiento de la visión y misión de ESSALUD en el Hospital I de Tingo María tal como lo demuestran los cuadros y gráficos que más adelante consignamos.

Además, asumimos del mismo autor la siguiente referencia:

“Kerlinger (1979, p. 138) plantea la siguiente pregunta respecto de la validez: ¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez.”

En cuanto a la confiabilidad del instrumento también asumimos que:

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández- Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009).

Por tanto, nosotros hemos acudido al juicio de 5 expertos en metodología de la investigación para que puedan validar nuestro instrumento de investigación, para el cual se les proporcionó el siguiente formato adjuntado el cuestionario, luego del cual se obtuvo un puntaje de 19 puntos como promedio de los 5 expertos. Lo cual valida y da confiabilidad al susodicho instrumento.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES

Nombre del experto: _____ Especialidad: _____

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión				
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este				
	El ítem es relativamente importante				
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido				
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión				
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión				
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo				
	El ítem tiene relación lógica con la dimensión				

SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión				
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total				
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente				
	Los ítems son suficientes				
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro				
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos				
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.				
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada				

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO ()

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()

Firma y Sello del juez

3.8. Procedimiento

En lo referente al procedimiento debemos indicar que el instrumento fue aplicado metodológicamente desde un razonamiento lógico inductivo a todo el personal del Hospital I de Tingo María en las diferentes áreas de su estructura organizacional, lo cual constituyó los 134 trabajadores, pero nuestra muestra fue de 133 porque la Tesista en su calidad de trabajadora y aplicadora del instrumento se excluyó de ser parte de la muestra por cuestiones éticas y laborales. Esta aplicación contó con la autorización de la Dirección General del Hospital I de Tingo María en la provincia de Leoncio Prado.

3.9. Tabulación

En cuanto a la tabulación mencionamos que se trabajó utilizando el software Microsoft Excel, el cual nos dio los cuadros y gráficos que consignamos en esta tesis.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

A continuación, presentamos los resultados del trabajo de campo que se realizó en el proceso indagatorio. Son cuadros y gráficos como producto del procesamiento de datos que pasamos a explicar uno por uno.

CUADRO Nº 01

1. El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	28	21
c. Se cumple insatisfactoriamente	23	17
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	1	1
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100

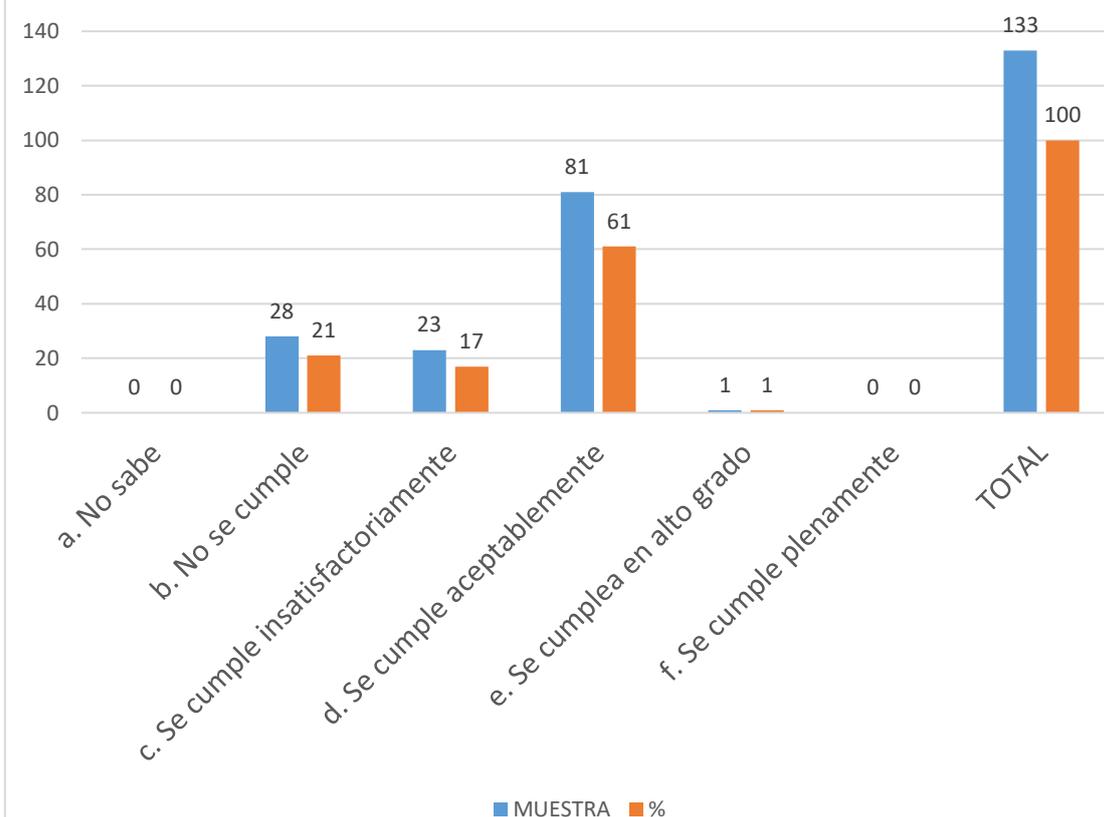
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En este primer cuadro se observa las respuestas a que si el diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos que ESSALUD propone desde el más alto nivel; pero esta vez lo analizamos en el Hospital I Tingo María en la provincia de Leoncio Prado en consonancia con la Misión y Visión de la misma institución. Así se tiene que el 61 % respondió que se cumple aceptablemente; el 21 % dijo que no se cumple, aunado al 17 % que respondió que se cumple insatisfactoriamente; y finalmente el 1 % dijo que se cumple en alto grado. De todo esto podemos afirmar inferencialmente que la mayoría respondió que el diseño se cumple aceptablemente. Esto inicia la tendencia a que el arquetipo de gestión del talento humano por competencias va configurando un escenario positivo.

El gráfico que consignamos nos ayuda a visualizar mejor lo dicho.

GRAFICO Nº 01
DISEÑO DE LOS PERFILES POR CARGO O EMPLEOS



CUADRO Nº 02

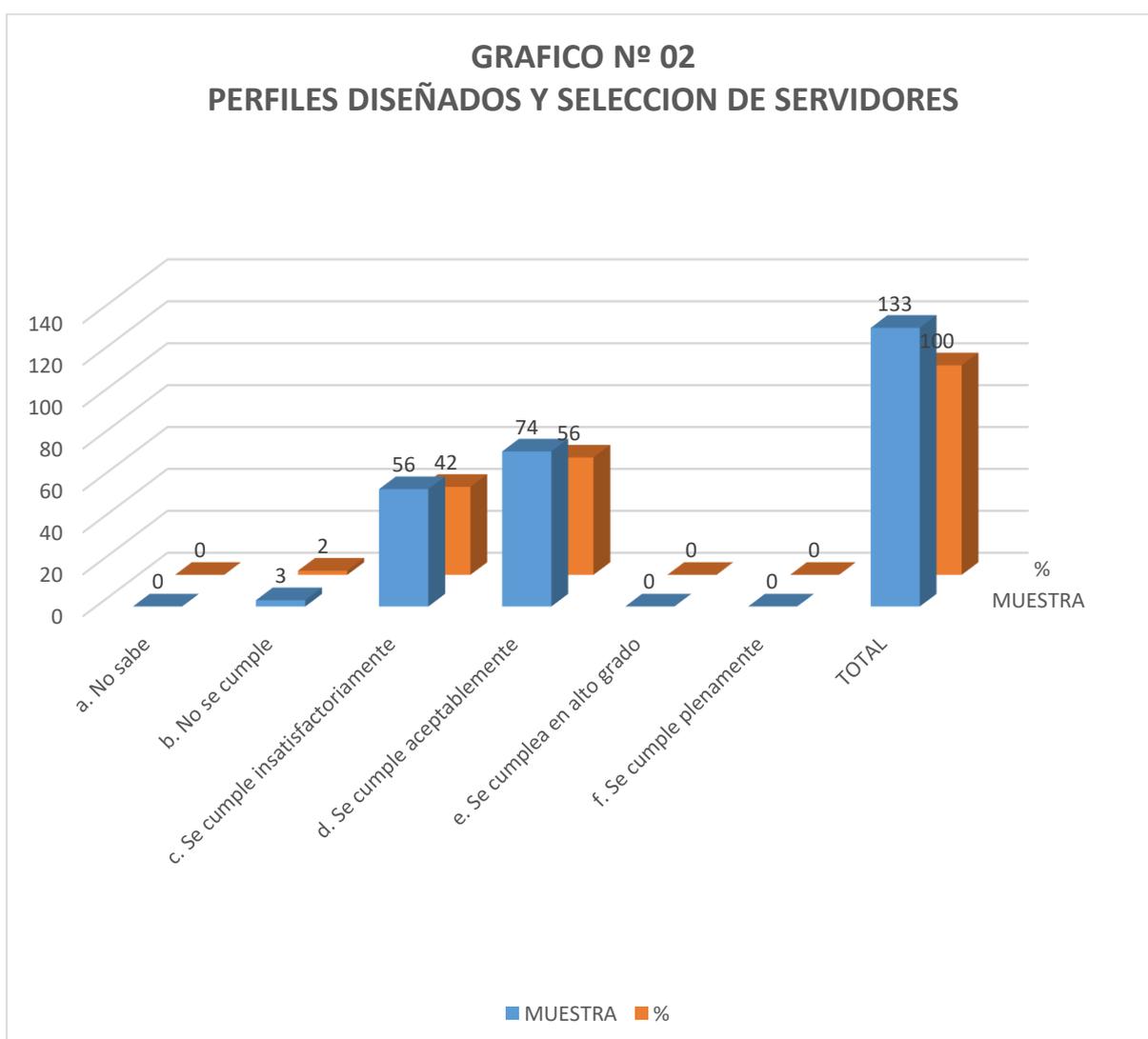
2. Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	3	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	56	42
d. Se cumple aceptablemente	74	56
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En cuanto se refiere a saber si los perfiles diseñados de los cargos o empleos en ESSALUD DEL HOSPITAL I TINGO MARIA permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo a los requerimientos, los encuestados nos respondieron así. El 56 % dijo que se cumple aceptablemente; el 42 % dijo que se cumple insatisfactoriamente; y el 2 % dijo que no se cumple. Y si sumamos estas dos respuestas últimas harían el 44 % en forma negativa; pero que no supera lo que en 56 % dijeron que se cumple aceptablemente. Lo cual indica que hay relación significativa entre los perfiles diseñados y la selección de los trabajadores de dicha entidad.

El gráfico que consignamos nos ayuda a visualizar mejor lo dicho.



CUADRO Nº 03

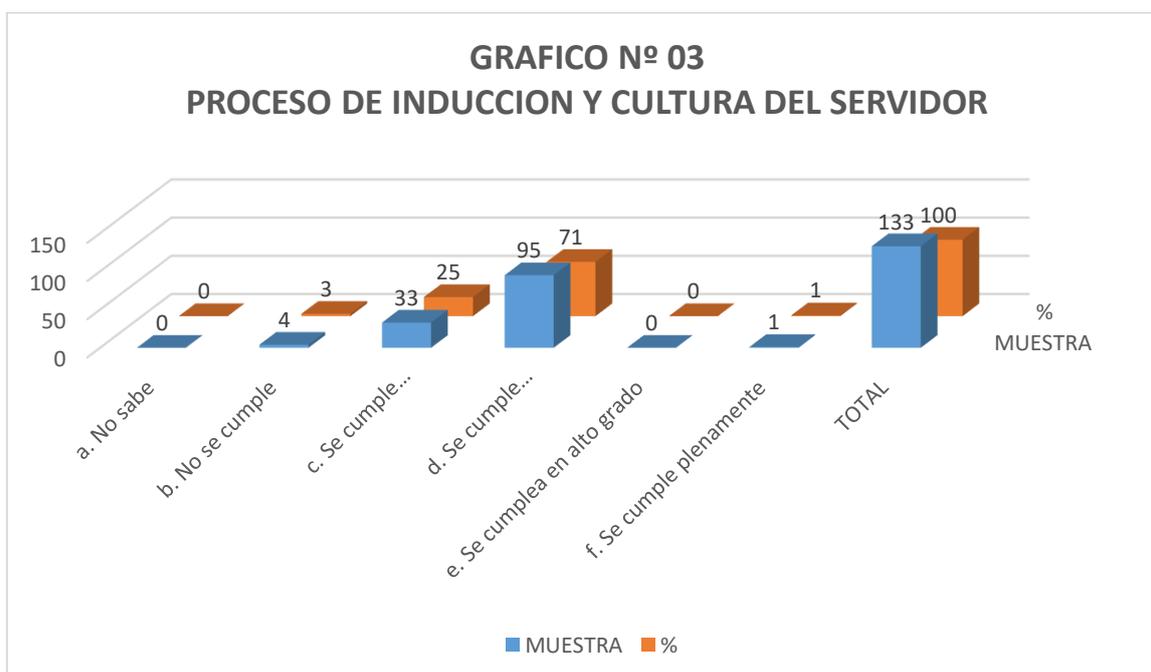
3. Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	4	3
c. Se cumple insatisfactoriamente	33	25
d. Se cumple aceptablemente	95	71
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En lo que respecta a los procesos de inducción que permiten que el nuevo servidor o empleado conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones, los resultados señalan que en un 71 % se cumple aceptablemente; el 25 % dijo que se cumple insatisfactoriamente; el 3 % indicó que no se cumple; y el 1 % dijo que se cumple plenamente. De lo dicho inferimos que los procesos de inducción se cumplen para que los empleados se empoderen sobre la cultura organizacional de la institución. Pero de algún modo hay personal que dijo que es insatisfactorio.

Veamos el gráfico correspondiente.



CUADRO Nº 04

4. La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	64	48
d. Se cumple aceptablemente	66	49
e. Se cumple en alto grado	1	1
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

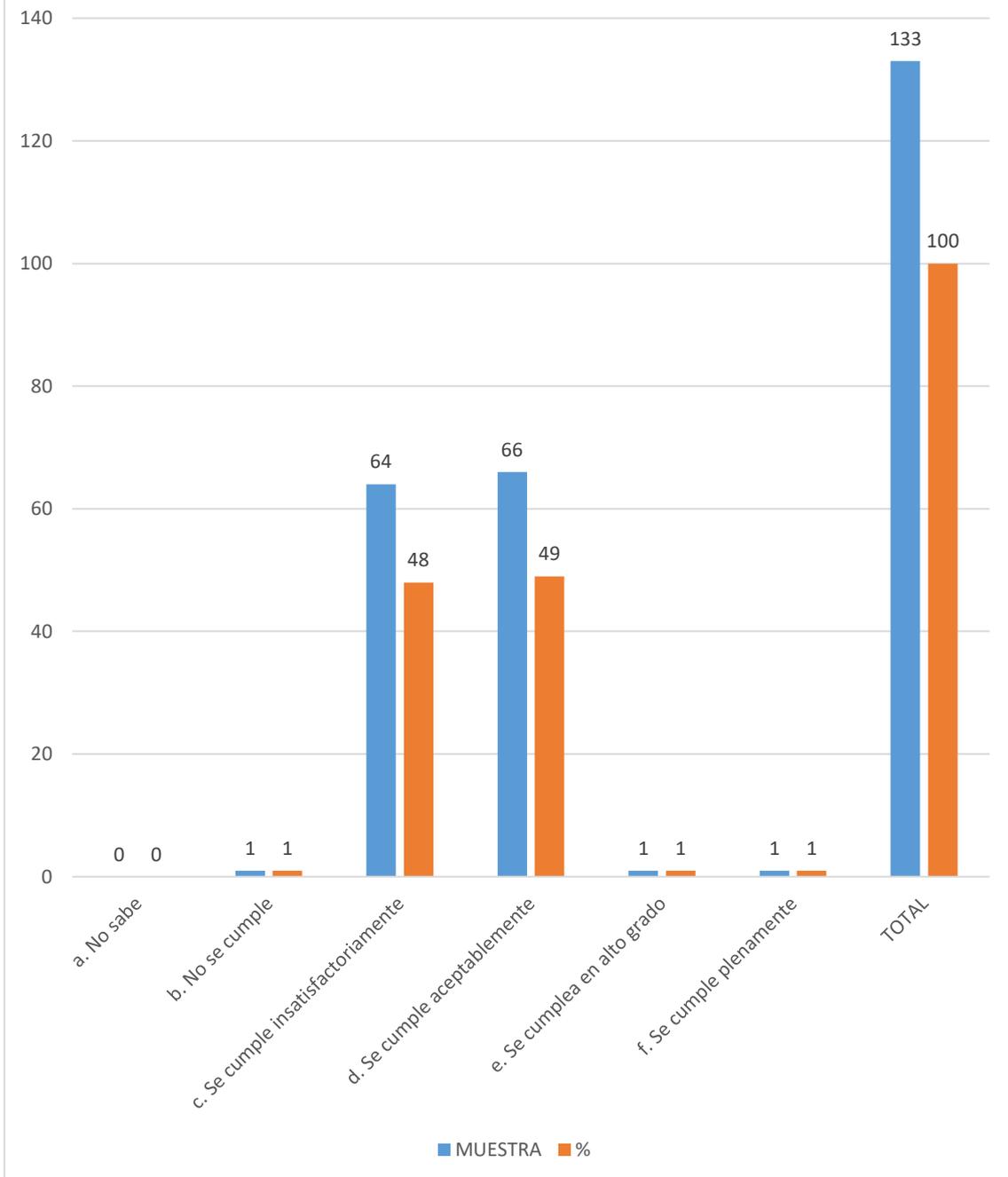
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2018.

ELABORACION: LADS

Ante la pregunta número cuatro los encuestados respondieron con el 49 % señalando que se cumple aceptablemente; pero el 48 % respondió que se cumple insatisfactoriamente; a su vez, el 1 % dijo que se cumple en alto grado; otro 1 % dijeron que se cumple plenamente; pero otro 1 % dijo que no se cumple. Si asociamos veremos que positivamente ESSALUD en Tingo María realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas o procesos.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO Nº 04
DIAGNOSTICO DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL



CUADRO Nº 05

5. Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	4	3
c. Se cumple insatisfactoriamente	52	39
d. Se cumple aceptablemente	77	58
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100

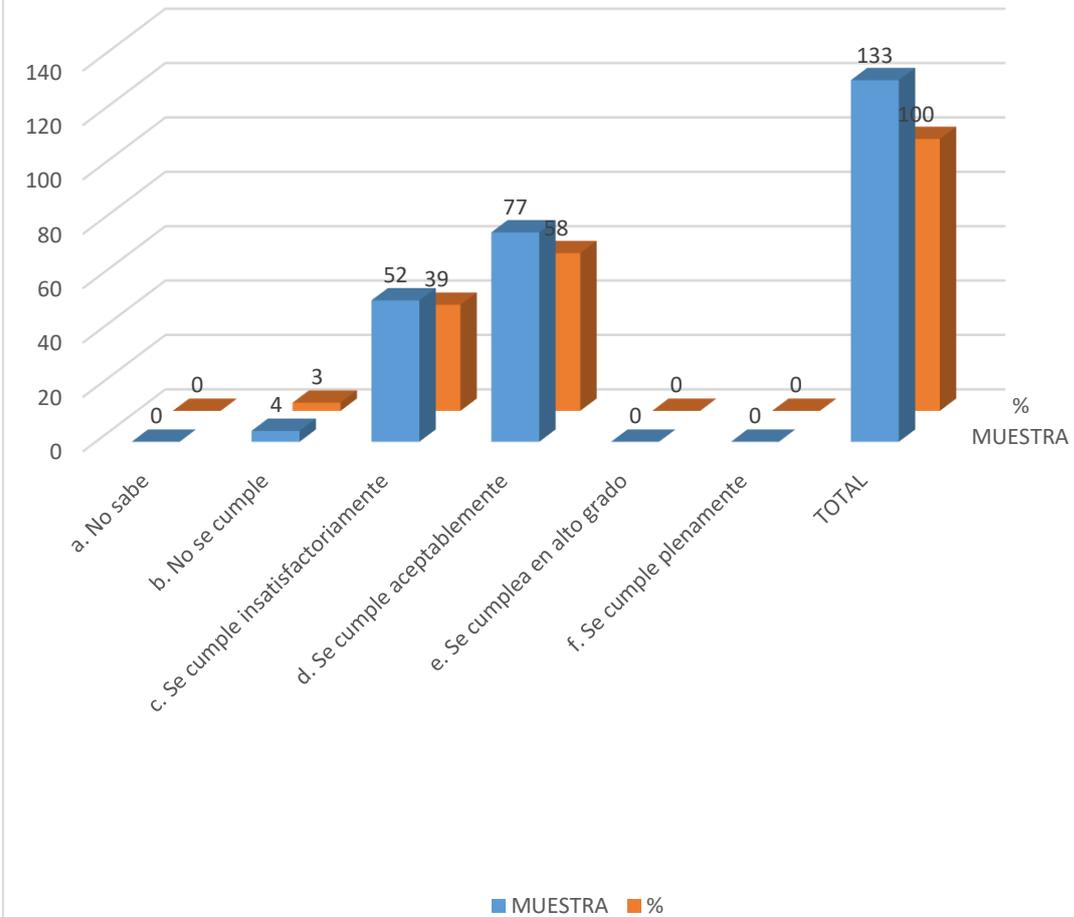
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En lo que respecta a la reinducción los resultados fueron los siguientes. El 58 % respondió que se cumple aceptablemente; el 39 % respondió que se cumple insatisfactoriamente; el 3 % dijo que no se cumple. Por tanto, los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la ESSALUD.

El gráfico es elocuente.

GRAFICO Nº 05
REINDUCCION Y ACTUALIZACION DE LOS SERVIDORES



CUADRO N° 06

6. La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	2	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	45	33
d. Se cumple aceptablemente	83	62
e. Se cumple en alto grado	2	2
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

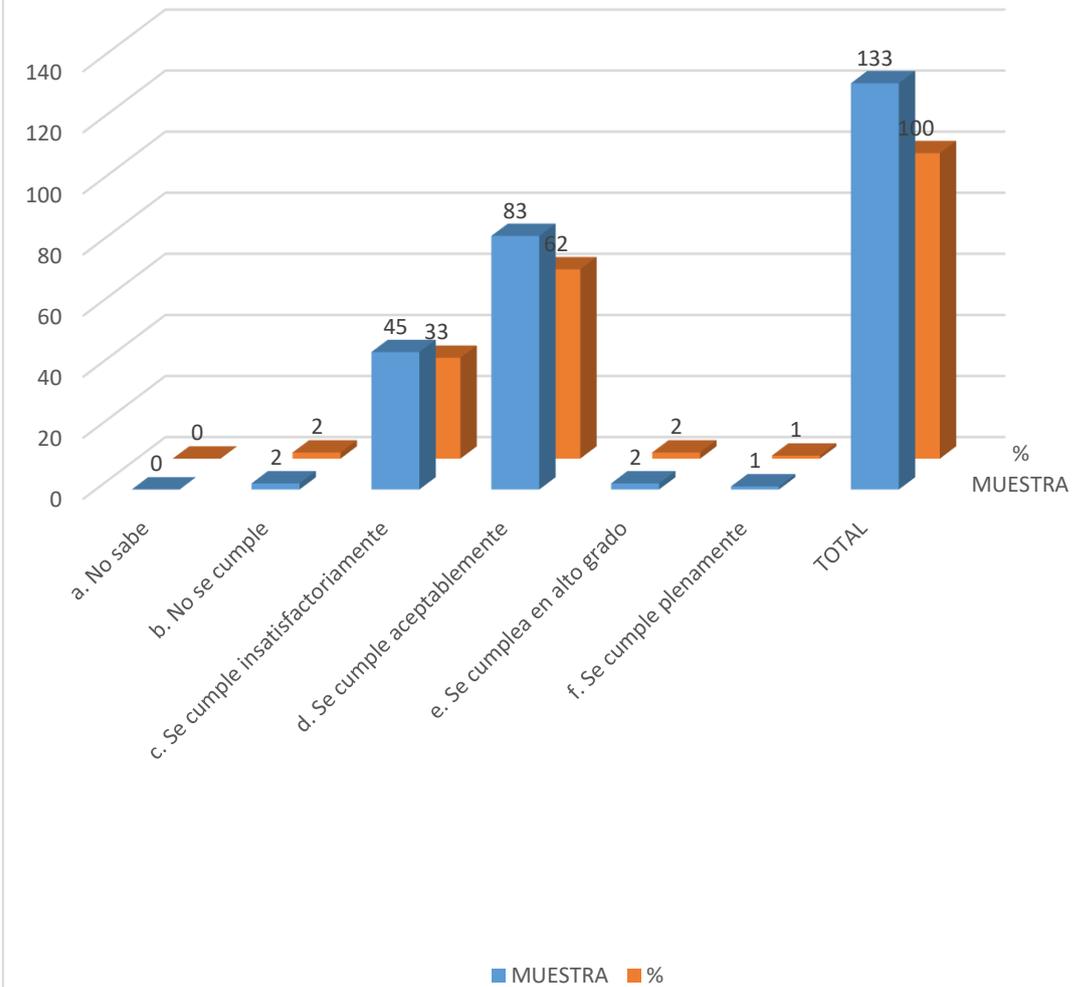
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

Ante la pregunta de si la institución ESSALUD, Hospital I de Tingo María adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para sus servidores, estas fueron las respuestas: el más alto porcentaje con el 62 % dijo que se cumple aceptablemente; el 33 % manifestó que se cumple insatisfactoriamente; un 2 % dijo que no se cumple; el 2 % señaló que se cumple en alto grado; y finalmente el 1 % respondió que se cumple plenamente. Si nuestra preocupación indagatoria es un arquetipo de gestión del talento humano por competencias, facilitará el cumplimiento de la misión y visión de EsSalud en el Hospital de nivel I de Tingo María. Provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco. 2016, los resultados positivos suman 65 % respecto de adoptar anualmente el plan de formación y capacitación.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO N° 06
ADOPCION INSTITUCIONAL DE PLANES DE FORMACION



CUADRO Nº 07

7. Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	51	38
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

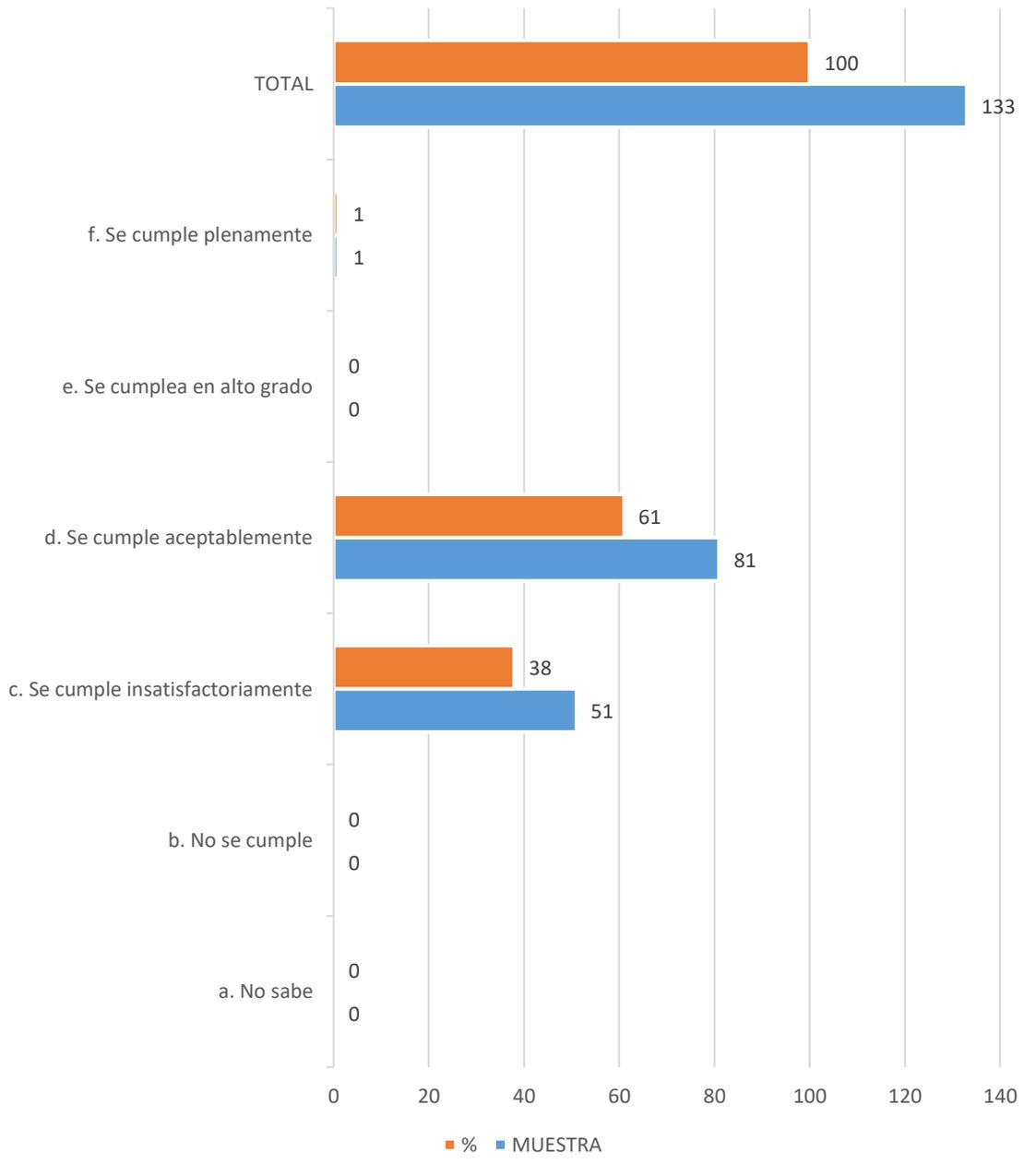
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

Continuando con nuestro análisis del trabajo de campo ante la pregunta de si los trabajadores son consultados sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo esto nos contestaron: el 61 % dijo que se cumple aceptablemente; el 38 % indicó que se cumple insatisfactoriamente; y el 1 % dijo que se cumple plenamente. Luego el 62 % apunta a que si hay consulta sobre las necesidades de capacitación y ello refuerza nuestra propuesta de investigación sobre el arquetipo o modelo.

El gráfico correspondiente es el siguiente.

GRAFICO Nº 07
CONSULTA A LOS SERVIDORES DE LA INSTITUCION



CUADRO Nº 08

8. La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	41	31
d. Se cumple aceptablemente	87	65
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	5	4
TOTAL	133	100

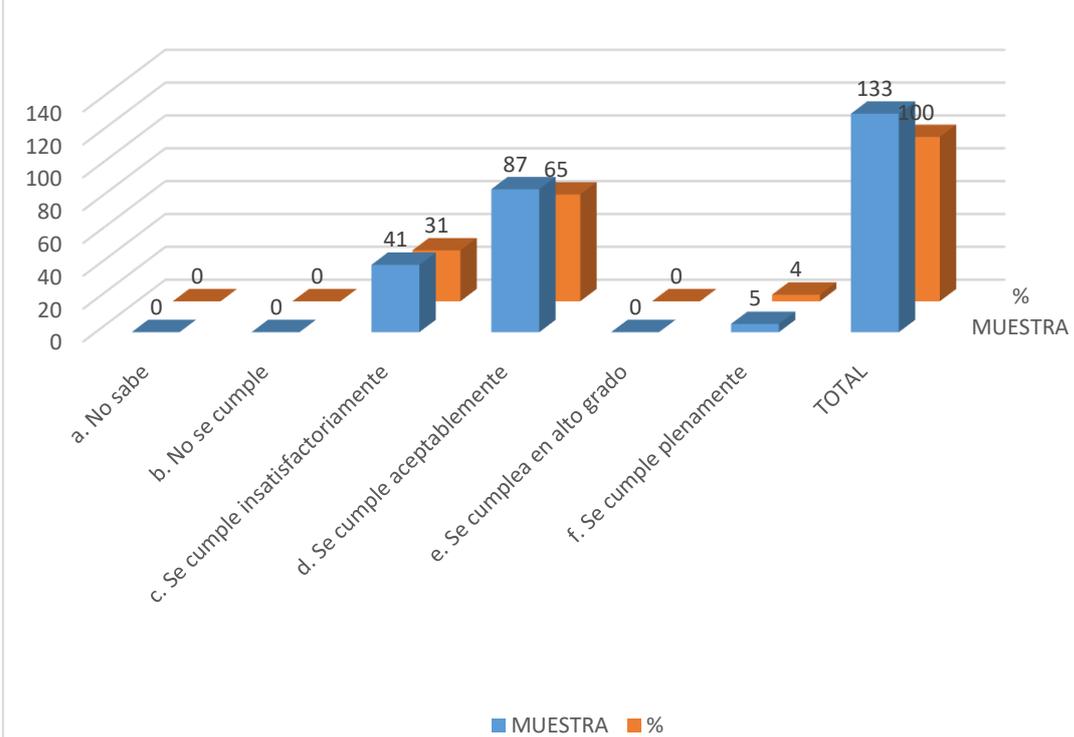
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

Siguiendo con nuestro análisis; pero sin perder de vista las competencias del recurso humano en el Hospital I de Tingo María preguntamos si la capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo y estas fueron las respuestas. El 65 % respondió diciendo que se cumple aceptablemente, y en esta perspectiva positiva se añade el 4 % que dijo que se cumple plenamente; pero el 31 % dijo que se cumple insatisfactoriamente. De todo esto podemos inferir entonces que sumados ambas respuestas positivas el 69 % está de acuerdo en los propósitos de las capacitaciones.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO Nº 08
CAPACITACION RECIBIDA Y CONTRIBUCION AL
DESARROLLO DE LOS SERVIDORES



CUADRO N° 09

9. La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	61	46
d. Se cumple aceptablemente	71	53
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

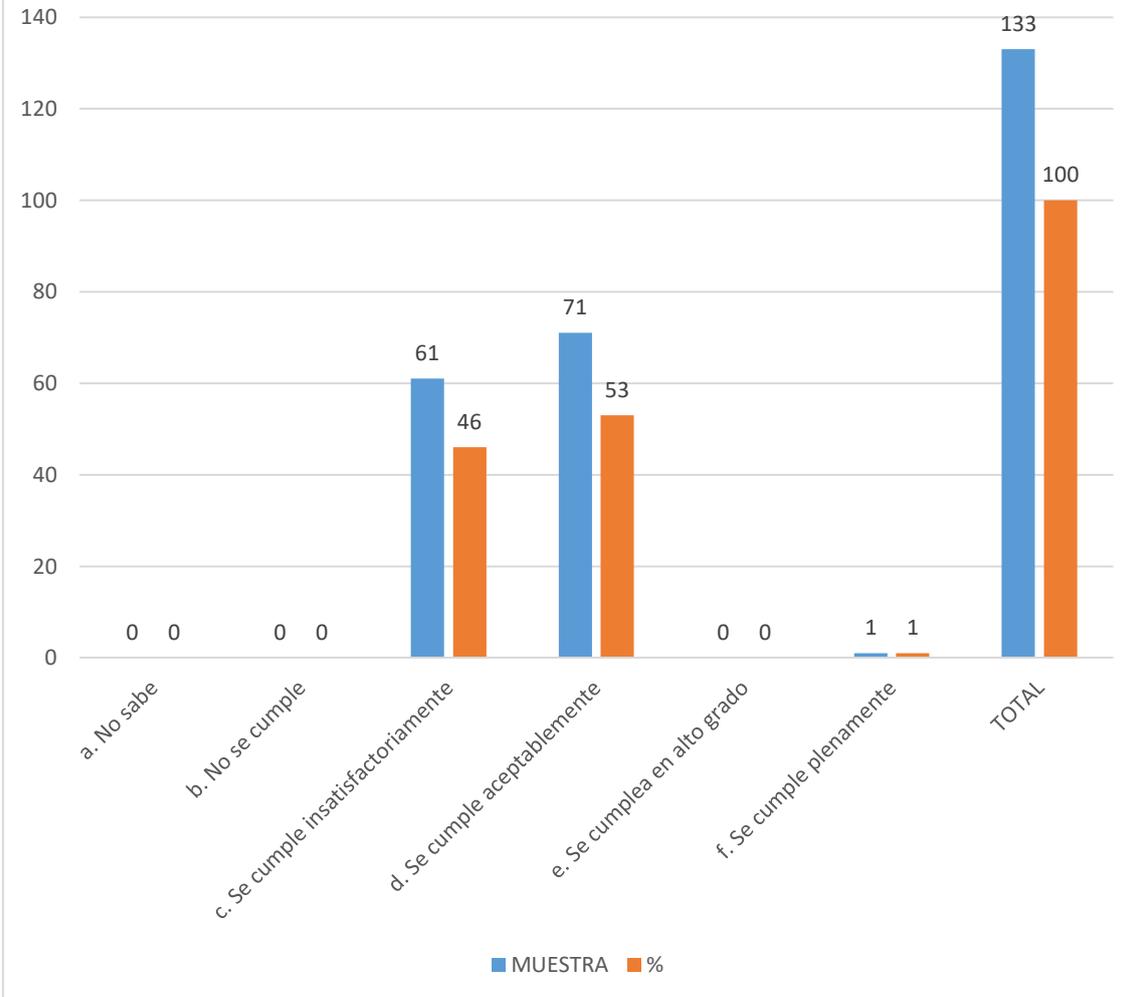
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En cuanto se refiere a conocer si la parte administrativa y de recursos humanos del Hospital I de Tingo María adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral para todos sus trabajadores, esto es lo que obtuvimos aplicando el instrumento. El 53 % dijo que se cumple aceptablemente sumado al 1 % que dijo que se cumple plenamente; mientras que el 46 % dijo que se cumple insatisfactoriamente. De todas estas respuestas la inferencia mayoritaria es que se cumple y hay programas de bienestar social estando implícito la salud y recreación por ejemplo.

Veamos su gráfico correspondiente.

GRAFICO N° 09
PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL
ADOPTADOS POR LA ENTIDAD



CUADRO Nº 10

10. La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	39	29
d. Se cumple aceptablemente	91	68
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	2	2
TOTAL	133	100

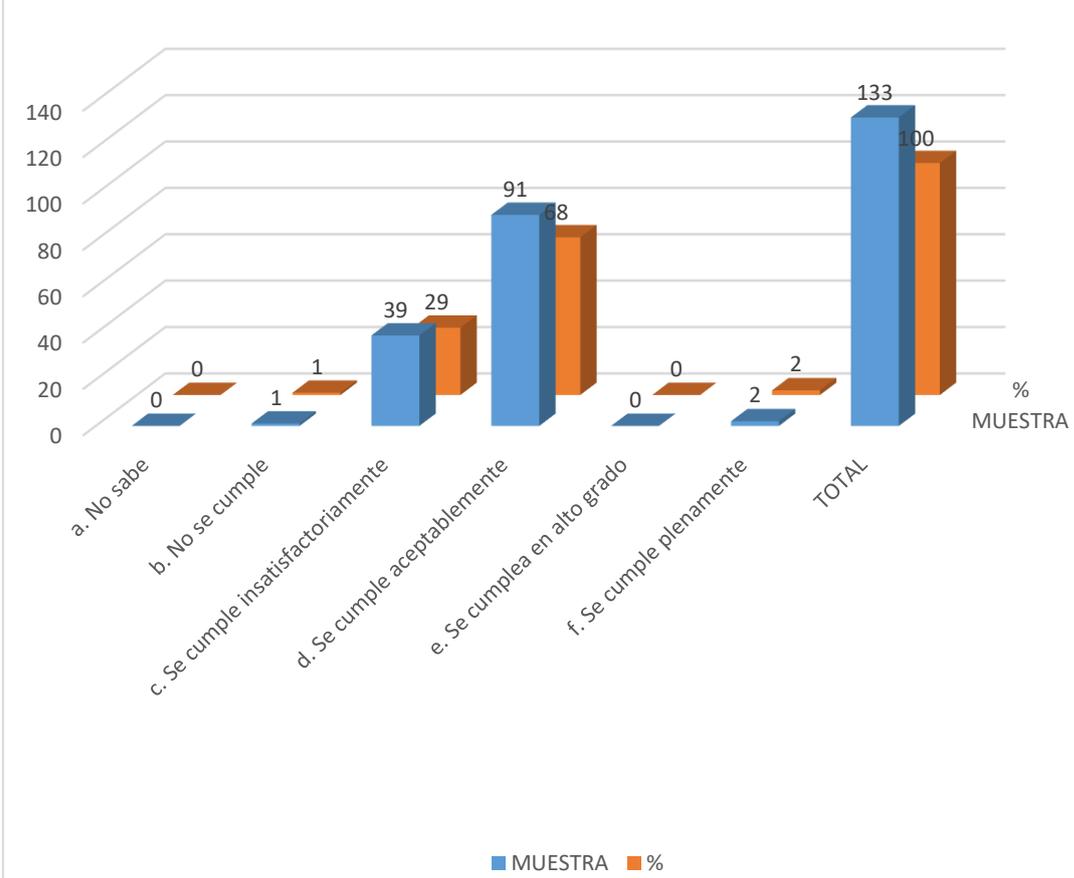
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En lo que respecta a si la institución de ESSALUD en el Hospital I de Tingo María adopta planes de inventivos pecuniarios y no pecuniarios esto fue lo que nos manifestaron los entrevistados. El 68 % respondió diciendo que se cumple aceptablemente, aunada al 2 % que señaló se cumple plenamente; pero el 29 % dijo que se cumple insatisfactoriamente y a ello se suma el 1 % que dijo que no se cumple. De esto podemos decir que cada segmento que responde tiene sus evidencias y conocimientos a favor o en contra; y ello nos llevaría a abrir nuevas indagaciones específicas como preguntarnos cuáles son esos planes y sus características que los señalaremos cuando se defienda públicamente la presente tesis como un elemento optativo. Pero de que hay planes de incentivos los hay positivamente.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO N°10
LA ENTIDAD ADOPTA PLANES DE INCENTIVOS



CUADRO Nº 11

11. Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	51	38
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

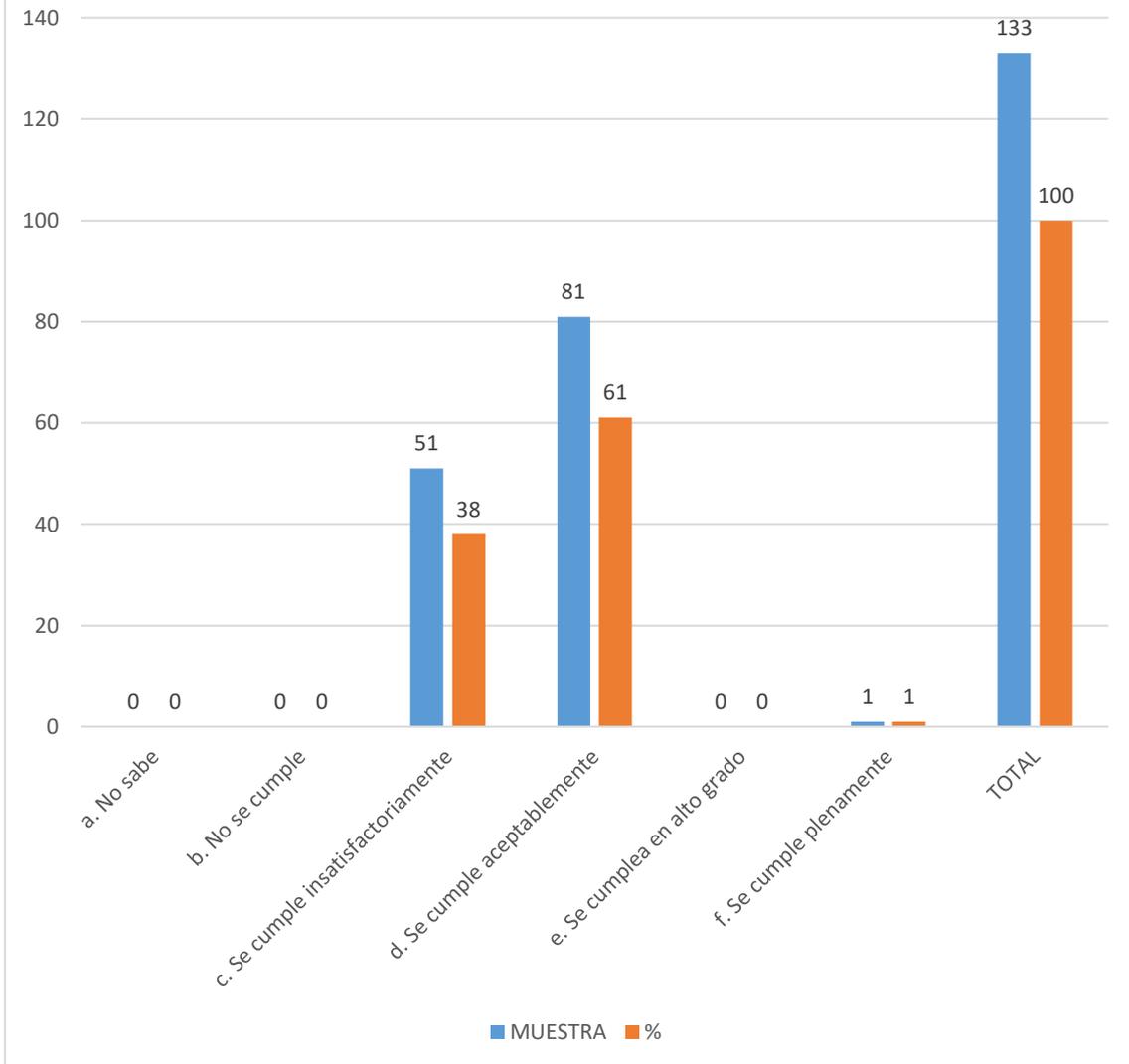
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

La pregunta que produce el cuadro número 10 nos lleva a determinar positiva o negativamente si se diseñó el sistema institucional de evaluación del desempeño alineado a las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. El 61 % respondió mayoritariamente que se cumple aceptablemente y relacionado a esta respuesta positiva está el 1 % que dijo cumplirse plenamente. Pero están las respuestas del 38 % que dijeron que se cumple insatisfactoriamente. Ante estas respuestas y a tono con nuestras preguntas del problema y relacionado a los objetivos de la indagación se está cumpliendo con diseñar y cumplir con el sistema de evaluación de desempeño, lo cual redundará en el cumplimiento de la visión y misión de ESSALUD por mediante el Hospital I de Tingo María.

El gráfico es elocuente en este aspecto.

GRAFICO Nº 11
SE DISEÑA SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO



CUADRO Nº 12

12. Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	48	36
d. Se cumple aceptablemente	83	62
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

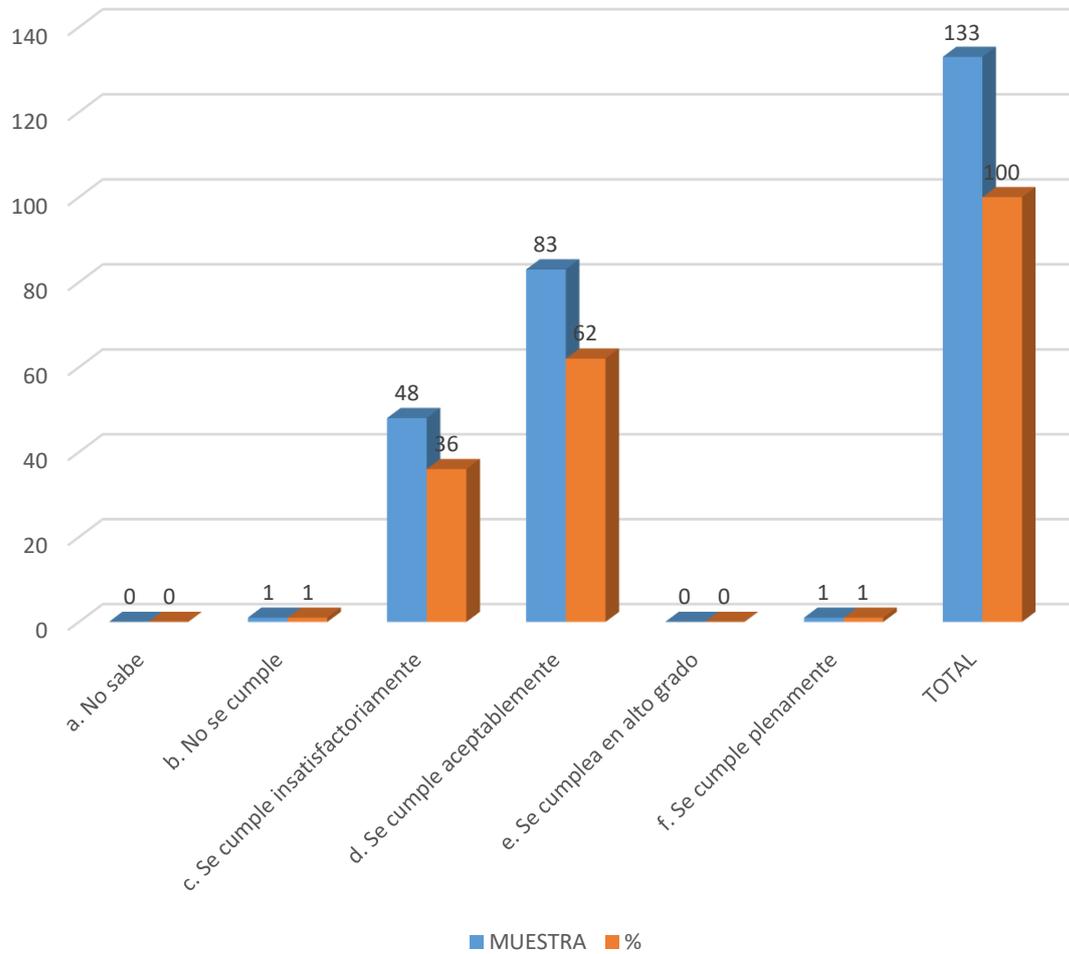
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

Si seguimos el orden de las preguntas y respuestas a través de los cuadros y gráficos que vamos presentando en una concatenación de relación, esta cuestión se refiere a si los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para capacitaciones y desarrollo del personal del Hospital I de Tingo María. Así se obtuvo un 62 % de encuestados que dijo que se cumple aceptablemente, y el 1 % dijo que se cumple plenamente; empero el 36 % dijo que se cumple insatisfactoriamente aunado al 1 % que dijo que no se cumple. Si hacemos la inferencia de estadístico a parámetro veremos que el 63 % dijo que los resultados de la evaluación sirven como insumo para capacitar y desarrollar al personal. Y un 34 % dijo que eso no era tan cierto, lo cual implicaría postular nuevas estrategias para eliminar ese porcentaje negativo.

Veamos el gráfico que le corresponde.

GRAFICO Nº 12
RESULTADOS DE EVALUACION Y PROGRAMAS DE
CAPACITACION



CUADRO Nº 13

13. La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	2	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	44	33
d. Se cumple aceptablemente	86	64
e. Se cumple en alto grado	1	1
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100

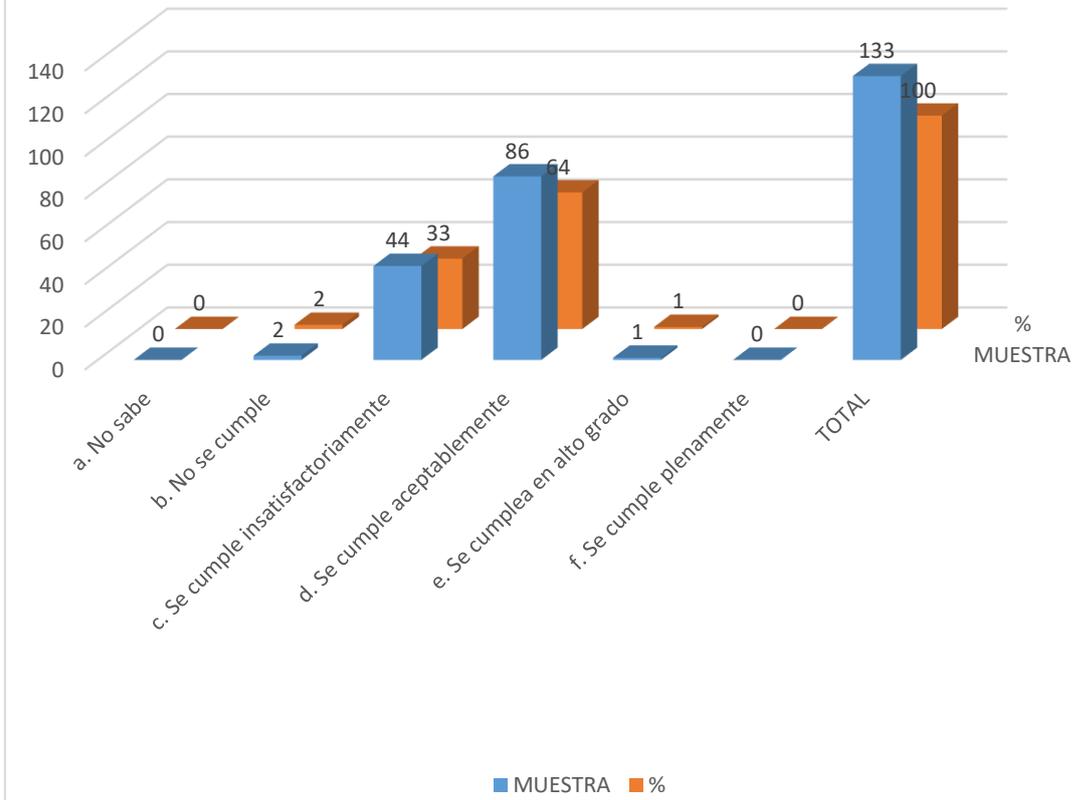
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

En torno a la pregunta de si se cuenta con mecanismos internos y externos para la selección de servidores del nivel gerencial en el Hospital I de Tingo María, las respuestas que obtuvimos fueron las siguientes. El 64 % dijo que se cumple aceptablemente, sumado al 1 % que dijo que se cumple en alto grado. El 33 % dijo que se cumple insatisfactoriamente, más el 2 % que dijo que no se cumple. Traducido a los fines de la investigación y de la pregunta el 65 % está de acuerdo en señalar que se cuenta con mecanismos internos y externos para la selección de servidores o trabajadores en el nivel gerencial.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO Nº 13
MECANISMOS INSTITUCIONALES DE SELECCION DE
SERVIDORES



CUADRO Nº 14

14. Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	50	38
d. Se cumple aceptablemente	81	60
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	2	2
TOTAL	133	100

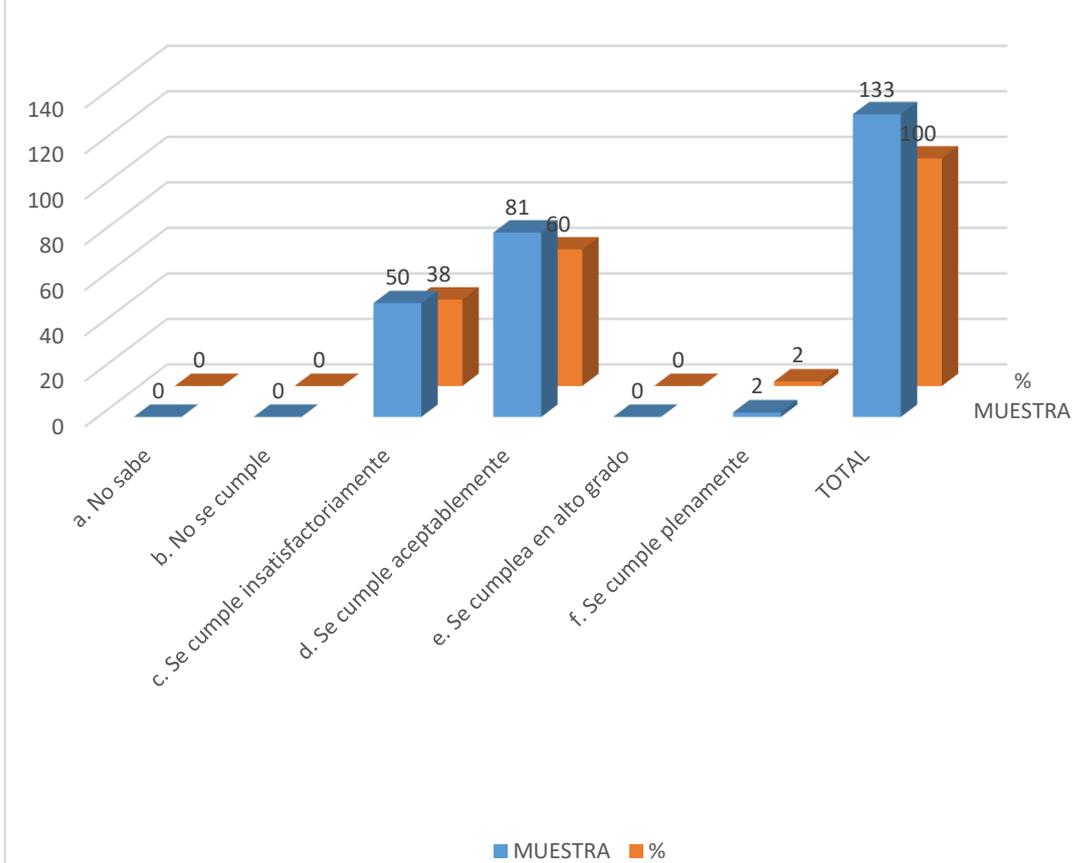
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

La pregunta que genera este cuadro tiene que ver con que si se evalúa a los gerentes públicos, en este caso de los que trabajan en el Hospital I de Tingo María; pero a través de los acuerdos de gestión. El 60 % dijo que se cumple aceptablemente, y a ello se suma el 2 % que señaló que se cumple plenamente. De otro lado está el 38 % que dijo cumplirse insatisfactoriamente. De todo esto podemos inferir que la mayoría de nuestros encuestados señala que hay evaluación con acuerdos de gestión.

Veamos el gráfico correspondiente.

GRAFICO Nº 14
EVALUACION DE GERENTES PUBLICOS DE LA INSTITUCION



CUADRO Nº 15

15. Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	69	52
d. Se cumple aceptablemente	61	45
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	2	2
TOTAL	133	100

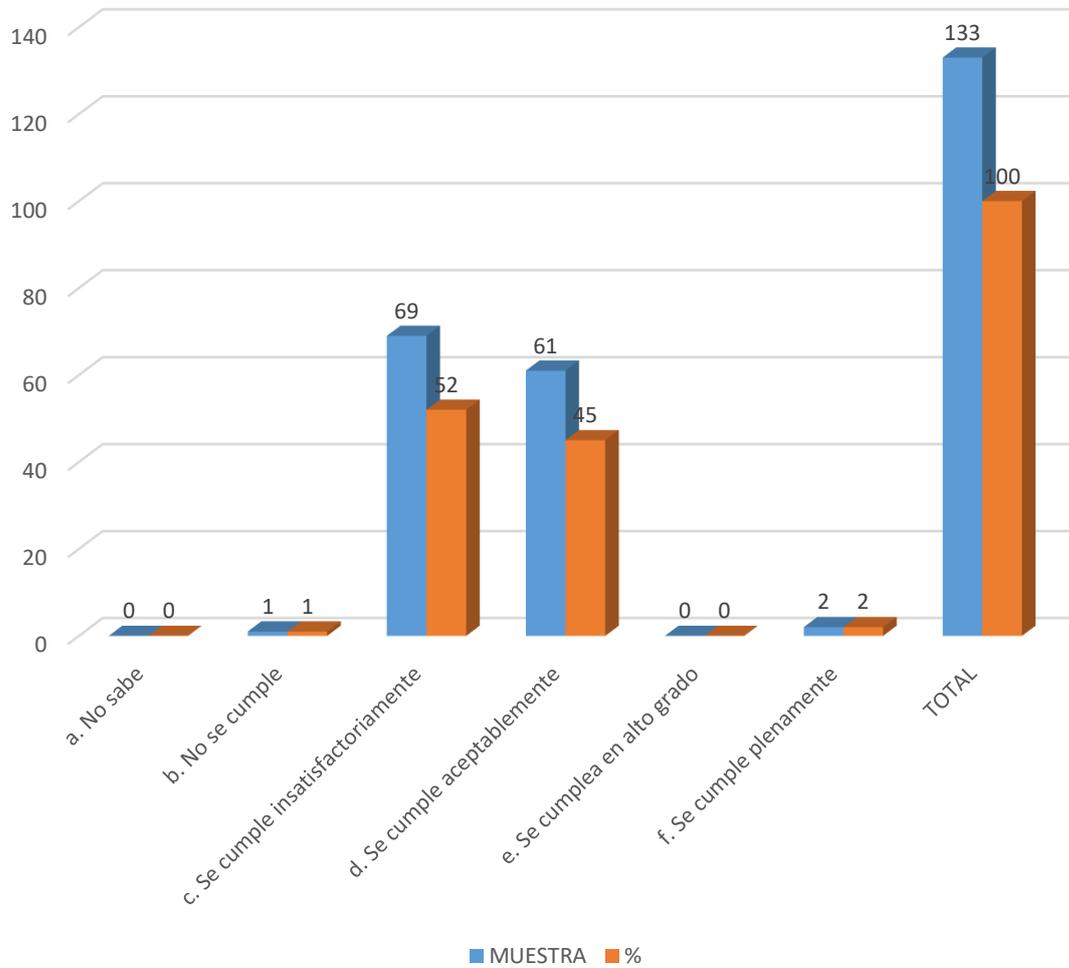
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

Finalmente en el cuadro que precede a esta interpretación observamos las respuestas que dieron nuestros encuestados a la interrogante de si existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano. Estos fueron los resultados que obtuvimos. El 45 % dijo que aceptablemente existen estos mecanismos, aunados al 2 % que dijo que existen plenamente. Pero también el 52 % dijo que existen insatisfactoriamente estos mecanismos, aunados al 1 % que señaló no existe o que no se cumplen. De esto inferimos que la mayoría con un 53 % señala que los mecanismos no se cumplen positivamente.

Veamos el gráfico que le corresponde.

GRAFICO Nº 15
MECANISMO DE PUBLICIDAD DE LAS PRACTICAS DE
GESTION INSTITUCIONAL



4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.

Si tomamos en cuenta nuestras hipótesis secundarias como las que señalamos a continuación veremos su contrastación con el trabajo de campo.

- 4.2.1. La aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano logrará la eficiencia administrativa y asistencial, y la mejora continua en los procesos de atención de EsSalud del Hospital de nivel I de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco.
- 4.2.2. Una base de indicadores de desempeño permitirá evaluar las actividades operativas de los recursos humanos del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco.
- 4.2.3. Un ambiente de trabajo agradable permitirá desarrollar las actividades operativas de los recursos humanos de forma eficiente y productiva del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco.

De los 15 cuadros que hemos presentado tan solo uno tiene el valor negativo de incumplimiento tal como debería ser en realidad. (Cuadro Nº 15). Aun así podemos generalizar positivamente los resultados del trabajo de campo con los enunciados hipotéticos específicos del siguiente modo, lo cual sirve como contrastación.

- El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento, basado en los resultados de la encuesta, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen planes de capacitación y desarrollo de personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño, proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño "difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación,

Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para desarrollar a otros, etc.

- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal, provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.

4.3. Discusión de resultados

Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

De todas las bases teóricas vamos a tomar uno de ellos para poder contrastar los resultados del trabajo de campo. Así tenemos que la ***“Gestión del talento humano. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.(Recuperado de: <http://www.sisman.utm.edu/gestiondeltalento humano>)***

Sustentado esta base teórica lo aparejamos a uno de los 14 cuadros producto del trabajo de campo para fortalecer nuestra propuesta investigativa. Veamos el cuadro N° 06.

CUADRO Nº 06

6. La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	2	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	45	33
d. Se cumple aceptablemente	83	62
e. Se cumple en alto grado	2	2
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017.

ELABORACION: LADS

A tono con la base teórica señalada, el cuadro Nº 06 nos ratifica con las respuestas de los encuestados que la entidad –Hospital I de Tingo María ESSALUD- adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación, porque además *debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Ibídem)*

Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.

Si nuestra hipótesis general fue “La formulación de un Arquetipo de Gestión del Talento Humano por Competencias facilitará el cumplimiento de la Misión y Visión de EsSalud en el Hospital de nivel I Tingo María, de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco. 2016” y siendo la visión y misión las siguientes:

Visión institucional

“Ser una institución que lidere el proceso de universalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del Estado”.

Misión institucional

“Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad, mediante una gestión transparente y eficiente”.

Y desde el punto de vista de la metodología de la investigación, la prueba de hipótesis significa todo un entendimiento del investigador y de sus auditorios al decir que *“Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, y pueden o no comprobarse con datos¹. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas, el investigador no está totalmente seguro de que vayan a comprobarse.”* (Hernández et al. 2016:105)

Además, debemos precisar que *“en realidad no podemos probar que una hipótesis sea verdadera o falsa, sino argumentar que fue apoyada o no de acuerdo con ciertos datos obtenidos en una investigación particular. Desde el punto de vista técnico, no se acepta una hipótesis por medio de un estudio, sino que se aporta evidencia a favor o en contra.”* (Ibíd. 2016:117)

Si esto es así, apelamos a cada uno de los cuadros y gráficos presentados que sostienen y evidencian nuestras hipótesis, las cuales apoyan la misión y visión de ESSALUD a través del Hospital I de Tingo María. Para ello consignamos un consolidado de los cuadros N° 01 al 14 que con sus valores aceptables y positivos ratifican en la práctica el quehacer misional de ESSALUD.

“ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARIA. PROVINCIA LEONCIO PRADO. HUANUCO 2016”		
CUESTIONARIO APLICADO A LOS MIEMBROS DE LA MUESTRA		
1. El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	28	21
c. Se cumple insatisfactoriamente	23	17
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	1	1
f. Se cumple plenamente	0	0

¹ Subrayado nuestro.

TOTAL	133	100
2. Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	3	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	56	42
d. Se cumple aceptablemente	74	56
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100
3. Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	4	3
c. Se cumple insatisfactoriamente	33	25
d. Se cumple aceptablemente	95	71
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
4. La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	64	48
d. Se cumple aceptablemente	66	49
e. Se cumple en alto grado	1	1
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
5. Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	4	3
c. Se cumple insatisfactoriamente	52	39
d. Se cumple aceptablemente	77	58

e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100
6. La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	2	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	45	33
d. Se cumple aceptablemente	83	62
e. Se cumple en alto grado	2	2
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
7. Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	51	38
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
8. La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	41	31
d. Se cumple aceptablemente	87	65
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	5	4
TOTAL	133	100
9. La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	61	46
d. Se cumple aceptablemente	71	53
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1

TOTAL	133	100
10. La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	39	29
d. Se cumple aceptablemente	91	68
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	2	2
TOTAL	133	100
11. Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	51	38
d. Se cumple aceptablemente	81	61
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
12. Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	1	1
c. Se cumple insatisfactoriamente	48	36
d. Se cumple aceptablemente	83	62
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	1	1
TOTAL	133	100
13. La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	2	2
c. Se cumple insatisfactoriamente	44	33
d. Se cumple aceptablemente	86	64
e. Se cumple en alto grado	1	1

f. Se cumple plenamente	0	0
TOTAL	133	100
14. Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión		
	MUESTRA	%
a. No sabe	0	0
b. No se cumple	0	0
c. Se cumple insatisfactoriamente	50	38
d. Se cumple aceptablemente	81	60
e. Se cumple en alto grado	0	0
f. Se cumple plenamente	2	2
TOTAL	133	100
CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES DE ANALISIS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2017		

4.4. Aporte de la investigación.

A través de nuestra investigación podemos aportar la siguiente propuesta para mejorar las competencias de los recursos humanos en el propósito de cumplir la visión y misión de ESSALUD en el Hospital I de Tingo María.

ETAPAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la institución ESSALUD, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de un análisis con criterio, de las competencias requeridas por cada trabajador, para cada puesto de trabajo, creando de esta forma un puesto de trabajo en base a criterios de desempeño.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades), los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan:

- ✚ Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- ✚ Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.
- ✚ Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.
- ✚ Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.
- ✚ Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

I. Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

II. Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones:

- Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.
- Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
- Asesoramiento sistemático.
- Desarrollo de carrera y programas de formación.

Aplicación de los nuevos planes de capacitación en un programa continuo de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano. Una vez definidas las competencias, y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación.

Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

(Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

2. Evaluación (certificación de la competencia adquirida):

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas.

Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si se habla de un postulante a un cargo vacante en ESSALUD, esta evaluación/certificación se realizaría por medio del Assessment Center (centro

de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos candidatos suelen ser necesarios uno o más días.

Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bioinformación, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero cabe preguntarse ¿cuál es el costo de la “incompetencia”? ¿Cuánto cuesta a ESSALUD un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden ser “sacadas” con capacitación y finalmente constatar las “incompetencias” como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

(Recuperado de: <http://www.slideshare.net>

Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

3. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Para completar este arquetipo, es necesario, el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una

empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” sus competencias en forma permanente y continua.

(Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

4. Ventajas del arquetipo

La mayoría de las instituciones prestadoras de salud invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su talento humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- ✚ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- ✚ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ✚ La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- ✚ El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- ✚ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✚ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ✚ Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y

desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

- ✚ La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

(Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html>)

Recuperado de: <http://www.datateca.unad.edu.co>)

CONCLUSIONES

1. Al término de esta investigación y a tono relacionado, en *strictu sensu*, con los objetivos del arquetipo de gestión del talento humano por competencias, en ESSALUD del Hospital I de Tingo María, se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento.
2. Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa.
3. El rendimiento operativo del personal de ESSALUD del Hospital I de Tingo María, se elevará y esto provocará beneficios económicos que serán retribuidos en ellos en términos de capacitación continua, mejorando la autoestima y motivación en sus actividades.
4. La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en las diferentes Gerencias y Subgerencias, permitirá la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la institución.
5. Por tanto la Visión y Misión de ESSALUD en el Hospital I de Tingo María se fortalecerán para una mejor atención a los usuarios de la provincia de Leoncio Prado y sus referencias.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la Dirección del Hospital I de Tingo María, provincia de Leoncio Prado, realizar reuniones permanentes, a nivel de funciones de primera línea (gerentes, sub gerentes o similares), de tal manera que de estas reuniones se permita determinar los parámetros de medición del desempeño para cada departamento de la empresa, determinar también mediante la aplicación del modelo 360⁰², la evaluación del desempeño de los trabajadores, de ésta manera, se mejorará en forma continua, en la gestión del talento humano.
2. Se recomienda establecer un cronograma de capacitación en las diferentes áreas del Hospital I Tingo María, en base a las necesidades y competencias determinadas en ésta investigación.
3. Recomendar a la dirección general del Hospital I Tingo María, establecer políticas de incentivos, basados precisamente en los indicadores de desempeño establecidos en el estudio expuesto en ésta investigación a través de los cuadros del trabajo de campo.
4. El cronograma establecido para la capacitación del personal debe ser revisado mes a mes con el propósito de mantener continuamente preparado al recurso humano, motivado, para que su rendimiento incremente sus beneficios personales como los del Hospital.

² Con el propósito de determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, se debe evaluar al personal, de ESSALUD en base a la aplicación del modelo 360°, el cual consiste en evaluar desempeños y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe; es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. Se aplicaría este método ya que nos permitirá brindar retroalimentación en la institución, cubrió los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abraham Pain, "Como evaluar las acciones de capacitación" 2011.
<https://porrua.mx/libro/GEN:9789506415792/como-evaluar-las-acciones-de-capacitacion/pain-abraham/9789506415792>
2. Agustín Reyes Ponce, "Administración de empresas teoría y práctica" primera parte, 1966.
https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_empresas.html?id=92MVGpDDqn0C
3. Ec. Jaime Cueva, "Competitividad de los servicios", 2007
4. Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Las organizaciones" décima edición, enero 2005
5. Greg Schinkel, Irwin Schinkel, "Secretos para aumentar la productividad de su personal", 2008
6. Guillermo Gómez Ceja, "Sistemas Administrativos análisis y diseño", diciembre 2004.
7. Hernández S. Roberto et al. 2016. Metodología de la Investigación. 6ª edición. McGraw-Hill México.
8. Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos", quinta edición, agosto 2005
9. Idalberto Chiavenato, "Administración proceso administrativo", tercera edición, junio 2001
10. James Van Horne, John Wachowicz, "Fundamentos de Administración financiera", undécima edición, 2002
11. Msc. John Romo, "Manual de derecho empresarial", marzo 2003
12. Philip Kotler, Gary Armstrong, "Fundamentos de marketing" sexta edición, 2003
13. Ramón Abel Castaño Tamayo, "Ideas económicas mínimas" 2000
14. William B. Werther, Jr. Keith Davis, "Administración de personal y recursos humanos, quinta edición, mayo 2003

Páginas de Internet tales como detallo a continuación:

www.toptenms.com/archivos/descargas

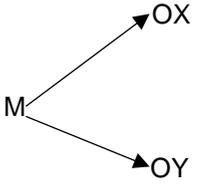
www.slideshare.net/purohomes/formatos

www.formaciónhumana.files.wordpress.com/2008

ANEXOS

ANEXO Nº 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación “ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARÍA. PROVINCIA DE LEONCIO PRADO. HUANUCO. 2016”						
TESISTA LIZ ANGELY DIAS SILVA						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA		
				MÉTODO	TÉCNICA	MUESTRA
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿Un arquetipo de gestión del talento humano por competencias, facilitará el cumplimiento de la misión y visión de EsSalud en el Hospital de nivel I de Tingo María? Provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco. 2016?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>1. ¿Cuál es la situación de los recursos humanos?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Formular un Arquetipo Gestión del Talento Humano por Competencias que facilite el cumplimiento de la Misión y Visión de EsSalud del Hospital nivel I de Tingo María de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco 2016</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>1 Diagnosticar la situación actual de EsSalud en el</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>La formulación de un Arquetipo de Gestión del Talento Humano por Competencias facilitará el cumplimiento de la Misión y Visión de EsSalud en el Hospital de nivel I Tingo María, de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco.</p> <p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>1. La aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>Arquetipo de Gestión del Talento Humano</p> <p><u>Dependiente</u></p> <p>Competencias</p> <p><u>Interviniente</u></p> <p>Visión Misión ESSALUD</p>	<p><u>Tipo de investigación.</u></p> <p>El presente estudio corresponde al nivel de investigación descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2015) ya que busca describir en el momento presente diversos indicadores sobre los arquetipos de la gestión del talento humano por competencias de EsSalud del Hospital de nivel I Tingo María de la provincia de Leoncio Prado. Se trata además de un estudio transversal pues se evalúa el estado de un número de factores en un momento único en el tiempo (Hernández. et. al, 2015).</p>	<p>3.6. Técnicas e instrumentos</p> <p>En la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos.</p> <p>Técnica: La encuesta Para obtener información de los trabajadores cuyo formato se presenta en la sección de anexos. Se realizó una encuesta a los 134 trabajadores mediante el formulario de encuesta.</p> <p>Instrumento: El cuestionario. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el</p>	<p><u>Población</u></p> <p>.Trabajadores que laboran en la sede de EsSalud de la provincia de Leoncio Prado – Tingo María- que tienen diferentes áreas de acción organizacional. Estas áreas están circunscritas en la circunscripción de la provincia. Son en total 134 trabajadores de todo tipo y nivel.</p> <p>Muestra</p> <p>Se trata de un muestreo no probabilístico debido a que la incorporación de los sujetos en la muestra no incluye procedimientos aleatorios. Se incluyó personas con características definidas en función a los intereses de la investigación (Hernández et.</p>

<p>2. ¿Qué factores inciden para designarle las competencias a los recursos humanos?</p> <p>3. ¿Es la falta de capacitación un factor que repercute para aumentar la productividad del personal?</p> <p>4. ¿Qué nivel de motivación deben tener los recursos humanos para aumentar la productividad del personal?</p> <p>5. ¿Qué características posee un buen empleado?</p> <p>6. ¿Pueden influenciar los hábitos familiares en la formación de los recursos humanos?</p> <p>7. ¿Se puede transformar positivamente la cultura de los recursos humanos por medio de la capacitación?</p>	<p>Área de Recursos Humanos.</p> <p>2. Identificar las principales causas que determinan el bajo rendimiento preventivo promocional de la entidad</p> <p>3. Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por competencias.</p> <p>4. Elaborar una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en las unidades operativas de EsSalud.</p>	<p>logrará la eficiencia administrativa y asistencial, y la mejora continua en los procesos de atención de EsSalud del Hospital de nivel I de la provincia de Leoncio Prado. Región Huánuco.</p> <p>2. Una base de indicadores de desempeño permitirá evaluar las actividades operativas de los recursos humanos del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco</p> <p>3. Un ambiente de trabajo agradable permitirá desarrollar las actividades operativas de los recursos humanos de forma eficiente y productiva del Hospital de nivel I EsSalud de la provincia de</p>		<p>Diseño de investigación</p> <p>El diseño que se utilizó fue no experimental y además en la investigación fue por objetivos, conforme el esquema siguiente:</p>  <pre> graph LR M --> OX M --> OY </pre> <p>M: Muestra. O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables. X, Y: Representan las variables de investigación.</p>	<p>cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).</p> <p>Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de</p>	<p>al., 2015). Es preciso reconocer que este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados a encontrarse, sin embargo se puede generalizar al ámbito social en el que se realizará la investigación.</p> <p>Por tanto la muestra lo constituyen los 134 trabajadores de ESSALUD LEONCIO PRADO.</p>
---	---	--	--	--	---	--

<p>8. ¿Qué es un buen recurso humano?</p> <p>9. ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la capacitación de los recursos humanos?</p> <p>10. ¿Cómo elevar la autoestima de los recursos humanos?</p> <p>11. ¿en qué escala pueden influenciar los recursos humanos para no aumentar la productividad?</p> <p>12. ¿Qué aporte puede dar un buen recurso humano a la seguridad social de los usuarios?</p> <p>13. ¿Qué influencia tienen los altos mandos en los recursos humanos para aumentar la productividad del personal?</p> <p>14. ¿Dirigen positivamente los altos mandos a los recursos humanos?</p> <p>15. ¿Qué cambios positivos pueden experimentar los</p>		<p>Leoncio Prado, Región Huánuco.</p>			<p>producción (Hernández. et. al. 2015: 217).</p> <p>3.7. Validación y confiabilidad del instrumento</p> <p>En cuanto se refiere a la validación del instrumento tomaremos la recomendación de Roberto Hernández Sampieri (2015:200) cuando nos dice:</p> <p>“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.”</p> <p>En este sentido nuestro instrumento, el cuestionario, ha medido las variables de gestión del talento humano por competencias y el cumplimiento de la visión y misión de ESSALUD en el Hospital I de Tingo María tal como lo demuestran los cuadros y gráficos que más adelante consignamos.</p>	
--	--	---------------------------------------	--	--	---	--

<p>recursos humanos aumentando la productividad? 16. ¿Qué pasaría si los recursos humanos aumentan la productividad? 17. ¿la capacitación de los recursos humanos sería suficiente para aumentar la productividad del personal?</p>					<p>Además, asumimos del mismo autor la siguiente referencia:</p> <p>“Kerlinger (1979, p. 138) plantea la siguiente pregunta respecto de la validez: ¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez.”</p> <p>En cuanto a la confiabilidad del instrumento también asumimos que:</p> <p>La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández-Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009).</p> <p>Por tanto, nosotros hemos acudido al juicio de 5 expertos en metodología de la investigación para que puedan validar nuestro instrumento de investigación, para el cual</p>	
---	--	--	--	--	---	--

					se les proporcionó el siguiente formato adjuntado el cuestionario, luego del cual se obtuvo un puntaje de 19 puntos como promedio de los 5 expertos. Lo cual valida y da confiabilidad al susodicho instrumento.	
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 02
CONSENTIMIENTO INFORMADO



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”
“Año de la lucha contra la corrupción”

Tingo María, 01 Diciembre del 2017

CARTA N° 001- UPLAC-HITM-D-RAHU-ESSALUD-2017

Señor:

SRA. LIZ ANGELY DIAZ SILVA

ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNHEVAL

Asunto : AUTORIZACION PARA LA REALIZACION DE ENCUESTAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION "ARQUETIPOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMINEOT DE LA VISION Y MISION ESSALUD DEL HOSPITAL TINGO MARIA –PROVINCIA DE LEONCIO PRADO 2016

REFERENCIA : CARTA N° 03-LADS-2017

De mi consideración.

Mediante la presente me dirijo a su digna persona para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo manifestarle que se AUTORIZA la aplicación del cuestionario del proyecto de investigación titulado: ARQUETIPOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMINEOT DE LA VISION Y MISION ESSALUD DEL HOSPITAL TINGO MARIA –PROVINCIA DE LEONCIO PRADO 2016". La cual será aplicado desde el 1 a l 31 de diciembre del 2017, en las instalaciones del Hospital.

Atentamente.

Archivo
CC /interesado
UPLAC/whmc


Mg. WALTER HUGO MASGO CASTRO
JEFE UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y CALIDAD
HOSPITAL I TINGO MARIA


Jr. Bolognesi N° 120 – Tingo María
Telf: 062 – 562099


Seguridad Social para todos

ANEXO N° 03
INSTRUMENTO

Formato 1.1.2 Diagnóstico Gestión de Talento Humano - encuesta de opinión			
Componente: Ambiente de Control			
Elemento: Desarrollo de talento humano			
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:			
Valor	Descripción	Valor	Descripción
0	No sabe*	3	Se cumple aceptablemente
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente
No	Afirmaciones	Valoración	
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos		
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos		
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones		
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos		
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad		
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación		
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo		
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo		
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral		
10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios		
11	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil		
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores		
13	La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial		
14	Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión		
15	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano		

ANEXO N° 04

VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR JUECES



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES

Nombre del experto: Dr. Fermín Vasquez Cipriano Especialidad: Sociología

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	3	3	3	3
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este	3	3	3	3
	El ítem es relativamente importante	3	3	3	3
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	3	3	3	3
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	3	3	3	3
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	3	3	3	3
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo	3	3	3	3
	El ítem tiene relación lógica con la dimensión	3	3	3	3
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión	3	3	3	3
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total	3	3	3	3
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente	3	3	3	3
	Los ítems son suficientes	3	3	3	3

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro	3	3	3	3
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos	3	3	3	3
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	3	3	3	3
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	3	3	3	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO ()

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


 Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES



Nombre del experto: Mg. Jhonel N. Rosales Córdova. Especialidad: Ciencias de la Comunicación

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este	4	4	4	4
	El ítem es relativamente importante	4	4	4	4
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	El ítem tiene relación lógica con la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total	4	4	4	4
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente	4	4	4	4
	Los ítems son suficientes	4	4	4	4

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro	4	4	4	4	4
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos	4	4	4	4	4
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	4	4	4	4	4
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	4	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO ()
 En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()

 Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES



Nombre del experto: MARIO SANCHEZ ABILON PARRA

Especialidad: SOCIOLOGÍA

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este	4	4	4	4
	El ítem es relativamente importante	4	4	4	4
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo	4	4	4	4
	El ítem tiene relación lógica con la dimensión	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total	4	4	4	4
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente	4	4	4	4
	Los ítems son suficientes	4	4	4	4

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro	4	4	4	4
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos	4	4	4	4
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	4	4	4	4
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	4	4	4	4

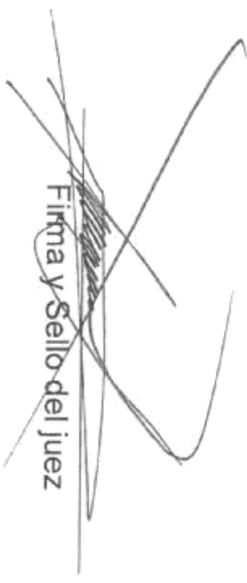
¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO ()
 En caso de Si, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (✓)

NO ()


 Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES



Nombre del experto: Mr. ANDRÉS CALERO LUIS Especialidad: GO CIVIL

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este	4	4	4	4
	El ítem es relativamente importante	4	4	4	4
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	El ítem tiene relación lógica con la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total	4	4	4	4
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente	4	4	4	4
	Los ítems son suficientes	4	4	4	4

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro	4	4	4	4
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos	4	4	4	4
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	4	4	4	4
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO ()

En caso de Si, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

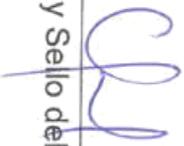
DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X)

NO ()

Firma y Sello del juez





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUECES



Nombre del experto: *Mano Fany F. Trujillo Vata* Especialidad: *Sociología*

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

CATEGORÍA	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este	4	4	4	4
	El ítem es relativamente importante	4	4	4	4
	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	4	4	4	4
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	El ítem tiene relación lógica con la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión	4	4	4	4
	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total	4	4	4	4
	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente	4	4	4	4
	Los ítems son suficientes	4	4	4	4

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	El ítem no es claro	4	4	4	4
	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos	4	4	4	4
	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	4	4	4	4
	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI NO ()
 En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI NO ()


 Firma y Sello del juez
 O.S.P. N.º 1956

NOTA BIOGRÁFICA

LIZ ANGELY DIAZ SILVA

Nació en la ciudad de Lima, hija de don Díaz Ramírez Miguel y doña Silva de Díaz Rosa, con una hermosa niña Huamán Díaz Génesis. Realizó estudios primarios y secundarios en la ciudad de Tingo María – Región Huánuco, cursó estudios universitarios en la Universidad Nacional Agraria de la Selva en la carrera de Administración de Empresas y Post Grado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán con maestría en Gestión Pública para el Desarrollo.

Actualmente viene laborando en el Hospital I Tingo María – EsSalud.

Destacada profesional, quien viene cumpliendo sus objetivos atrasados.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760 - Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **09:00h**, del día **martes 30 DE OCTUBRE DE 2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Fermín VASQUEZ CIPRIANO	Presidente
Dr. Pedro Pablo SAQUICORAY ÁVILA	Secretario
Mg. Mario AGUILAR PARI	Vocal

Asesor de Tesis: Dra. Enma Sofía REEVES HUAPAYA (Resolución N° 03153-2017-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Doña, Liz Angely DIAZ SILVA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "**ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARÍA. PROVINCIA DE LEONCIO PRADO. HUÁNUCO. 2016**".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

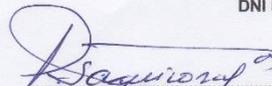
Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de DIEU SEIS (6)
Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11:00 am horas del 30 de octubre de 2018.


PRESIDENTE
DNI N° 29460193


SECRETARIO
DNI N° 7562292


VOCAL
DNI N° 29373544

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 02529-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: DIAZ SILVA LIZ ANGELY
 DNI: 40095065 Correo electrónico: lizangelyds@hotmail.com
 Teléfono de casa: Celular: 966676134 Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
Mención:

Grado Académico obtenido:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título de la tesis:

"ARQUETIPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE ESSALUD EN EL HOSPITAL I TINGO MARIA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, HUÁNUCO, 2016"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 22 agosto 2019


 Firma del autor