



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**La gestión de recursos humanos y el rendimiento laboral del personal del Área De
Ejecución de la Diresa – GRL - 2019**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Administración Estratégica

Autora

Reyes Grimarey, Milagros Aurora

Asesor

Dr. Teodorico Jamanca, Alberto

Huacho - Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo")

FACULTAD DE ADMINISTRACION

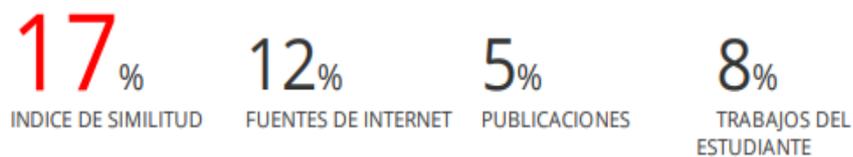
ESCUELA PROFESIONAL: ADMINISTRACION

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Milagros Aurora Reyes Grimarey	43680378	29/08/2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Teodorico Jamanca Alberto	15604418	0000-0002-2286-8121
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dr. Raymundo Javier Híjar Guzmán	15685212	0000-0002-6182-0542
M(o) Edwin Ivan Farro Pacifico	15735619	0000-0002-8735-8851
Dr. Cesar Armando Diaz Valladares	15689062	0000-0002-4718-287x

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE EJECUCIÓN DE LA DIRESA-GRL-2019

INFORME DE ORIGINALIDAD



ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

2%

★ Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

Titulo

**La gestión de recursos humanos y el rendimiento laboral del personal del
área de Ejecución de la Diresa-GRL-2019**

DEDICATORIA

A mis Padres, con mucho cariño Ida y Alejandro
A mi Esposo Víctor Bolarte e Hija, Keyla Micaela
Por su apoyo y afecto.

Abog Milagros Aurora Reyes Grimarey

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
A mis profesores y amigos
quienes aportaron con sus valiosos conocimientos
para cristalizar este esfuerzo intelectual.

Abog Milagros Aurora Reyes Grimarey

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	12
2.3 Definición de términos básicos	36
2.4 Hipótesis de investigación	39
2.4.1 Hipótesis general	39
2.4.2 Hipótesis específicas	39
2.5 Operacionalización de las variables	39
CAPÍTULO III	41
METODOLOGÍA	41
3.1 Diseño metodológico	41
3.2 Población y muestra	43
3.2.1 Población	43
3.2.2 Muestra	44

3.3	Técnicas de recolección de datos	46
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	46
CAPÍTULO IV		48
RESULTADOS		48
4.1	Análisis de resultados	48
4.1.1	Resultados de los Indicadores de la 1ra Variable: Gestión de Recursos Humanos	50
4.1.2	Resultados de los Indicadores de la 2da Variable: Rendimiento Laboral del Personal	54
4.1.3	Resumen de las Variables de la Investigación	57
4.2	Contrastación de hipótesis	59
4.2.1	Prueba de la Primera Hipótesis Específica	59
4.2.2	Prueba de la Segunda Hipótesis Específica	60
4.2.3	Prueba de la Tercera Hipótesis Específica	61
4.3.5	Prueba de la Hipótesis General	62
CAPÍTULO V		63
DISCUSIÓN		63
5.1	Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI		65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		65
6.1	Conclusiones	65
6.2	Recomendaciones	66
REFERENCIAS		68
7.1	Fuentes documentales	68
7.2	Fuentes bibliográficas	68
7.3	Fuentes hemerográficas	70
7.4	Fuentes electrónicas	71
ANEXOS		74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables e Indicadores	40
Tabla 2: Tamaño de Población y Muestra	45
Tabla 3: Calidad de Selección del Personal	50
Tabla 4: Nivel de Capacitación del Personal	51
Tabla 5: Tiempo de Experiencia del Personal	52
Tabla 6: Nivel de Remuneración del Personal	53
Tabla 7: Calidad del Servicio que brinda el Personal	54
Tabla 8: Cumplimiento de Metas del Personal	55
Tabla 9: Cumplimiento de Objetivos del Personal	56
Tabla 10: Gestión de Recursos Humanos	57
Tabla 11: Rendimiento Laboral del Personal	58
Tabla 12: Primera Tabla de Contingencia	59
Tabla 13: Primera Prueba del Chi-Cuadrado	59
Tabla 14: Segunda Tabla de Contingencia	60
Tabla 15: Segunda Prueba del Chi-Cuadrado	60
Tabla 16: Tercera Tabla de Contingencia	61
Tabla 17: Tercera Prueba del Chi-Cuadrado	61
Tabla 18: Tabla Total de Contingencia	62
Tabla 19: Prueba Total del Chi-Cuadrado	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Calidad de Selección del Personal	50
Figura 2: Nivel de Capacitación del Personal	51
Figura 3: Tiempo de Experiencia del Personal	52
Figura 4: Nivel de Remuneración del Personal	53
Figura 5: Calidad de Servicio que brinda el Personal	54
Figura 6: Cumplimiento de Metas del Personal	55
Figura 7: Cumplimiento de Objetivos del Personal	56
Figura 8: Gestión de Recursos Humanos	57
Figura 9: Rendimiento Laboral del Personal	58

RESUMEN

El Objetivo de nuestra investigación fue determinar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL-2019.

Los Métodos empleados fueron el Deductivo e Inductivo, con ello nuestra investigación se identificó como una investigación formal. Así mismo de acuerdo con el tipo de problema de investigación, se identificó como una investigación Aplicada, porque el estudio se centró en un problema real y práctico. Con respecto al nivel de investigación se identificó como Descriptivo Correlacional, dado que nuestro estudio busco la relación entre las dos variables en estudio.

La Población de nuestra investigación fue finita y estuvo constituida por el Personal del Área de Ejecución de la DIRESA del GRL, ellos suman un Total de 250 personas. La Muestra fue simple, aleatoria y probabilística, cuyo calculo final determino un tamaño de 95 personas, que represento un 38,0% del total de la Población.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue un cuestionario con preguntas cerradas, relacionados a los indicadores de las Dimensiones de cada Variable. Luego de recolectar los datos y de procesarlos adecuadamente con el apoyo de la estadística descriptiva e inferencial, los resultados encontrados confirmaron nuestra hipótesis principal, es decir la Gestión de Recursos Humanos si tiene relación con el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL. Esta relación tiene una significación asintótica bilateral de Muestra de 0.0000, menor al valor 0.05 probabilístico. Su grado de relación cualitativa es 0.9153, que lo define como relación muy fuerte.

La confirmación de nuestra hipótesis principal nos permitió concluir que es importante una buena Gestión de los Recursos Humanos, los cuales pueden influir en el grado de Rendimiento Laboral del personal en estudio. Se sugiere la práctica de un Gestión activa.

Palabras clave: Gestión, Recursos Humanos, Calidad, Selección, Capacitación, Experiencia, Remuneración, Rendimiento Laboral, Servicio, Metas, Objetivos.

ABSTRACT

The Objective of our investigation was to determine the relationship between the Administration of Human resources and the Labor Yield of the personnel of the Area of Execution of the DIRESA-GRL-2019.

The used Methods were the Deductive and Inductive, with it our investigation was identified like a formal investigation. Likewise in accordance with the type of investigation problem, it was identified like an Applied investigation, because the study was centered in a real and practical problem. With regard to the investigation level it was identified as Descriptive Correlacional, since our study looks for the relationship among the two variables in study.

The Population of our investigation was finite and you/he/she was constituted by the Personnel of the Area of Execution of the DIRESA of the GRL, they add a Total of 250 people. The Sample was simple, random and probabilística whose I calculate end determines a size of 95 people that I represent 38,0% of the Population's total.

The instrument used for the gathering of data was a questionnaire with closed questions, related to the indicators of the Dimensions of each Variable. After gathering the data and of processing them appropriately with the support of the descriptive statistic and inferencial, the opposing results confirmed our main hypothesis, that is to say the Administration of Human resources if he/she has relationship with the Labor Yield of the personnel of the Area of Execution of the DIRESA-GRL. This relationship has a significance bilateral asintótica from smaller Sample of 0.0000, to the value 0.05 probabilístico. Their grade of qualitative relationship is 0.9153 that it defines it as very strong relationship.

The confirmation of our main hypothesis allowed us to conclude that it is important a good Administration of the Human resources, which can influence in the grade of the personnel's Labor Yield in study. The practice of an active Administration is suggested.

Keywords: Administration, Human resources, Quality, Selection, Training, Experience, Remuneration, Labor Yield, Service, Goals, Objectives.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las organizaciones en estos tiempos tiene como base principal al recurso humano, las personas que laboran en ellas desarrollan diferentes actividades que de manera directa o indirecta afectan su desarrollo. Por esta razón es que a este componente se le considera como el capital humano y su importancia es determinante para ellas.

Administrar al Recurso Humano se ha vuelto un reto que cualquier persona no lo puede asumir, sino aquella que realmente puede diferenciar las diferentes capacidades de una persona, para asignarles determinadas tareas u actividades de una organización, y a cambio de ello la organización tendrá que reconocer el servicio a través de una remuneración real y en función de la economía de la zona.

La Administración de los Recursos de una Organización, por su propia naturaleza no es fácil, las teorías que lo estudian tratan de entender el comportamiento humano, por lo tanto no es predictiva ni explicativa, sino más bien estudian su comportamiento para el mejor aprovechamiento a favor de la organización.

En este sentido, evaluar el trabajo del personal en las actividades de una organización, tienen un rendimiento variado, lo que se conoce como Rendimiento Laboral del Personal. En las organizaciones estatales o públicas, el personal puede realizar funciones operativas y administrativas, por ello se los clasifica de acuerdo a sus capacidades y necesidades de la organización.

El Área de ejecución de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) del Gobierno Regional de Lima (GRL), es un ente que cuenta con cierta cantidad de personal, los cuales trabajan convocados por un concurso público y por favores políticos, por lo que su Rendimiento Laboral se muestra variado, pues lo ideal hubiera sido seleccionado por aspectos técnicos.

En este caso la Gestión de Recursos Humanos, podría incidir en el Rendimiento Laboral del Personal del área de ejecución de la DIRESA, y por este motivo es que se ha desarrollado la presente investigación, con el fin de establecer algunas conclusiones y proponer sus recomendaciones respectivas.

Milagros Aurora Reyes Grimarey.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la administración pública, uno de los grandes retos que tienen las organizaciones o Instituciones Públicas es contar con el recurso humano Idóneo, a nivel cuantitativo y cualitativo, para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Este reto se percibe con mayor preocupación en los países en vía de desarrollo, y específicamente en aquellos con mayor volatilidad en cuanto a cambios en los regímenes de gobierno, para analizar este tema voy a tomar como modelo el caso de la administración pública en el Área de Ejecución de la Dirección Regional de Salud, del Gobierno Regional de Lima.

La demora, expresada en la burocracia es uno de los problemas más notorio, teniendo como resultado una deficiente gestión de recursos humanos en la entidades del estado, donde a entender los gobiernos de turno una vez que llegan al poder, copan las entidades estatales con personal en exceso, no tener una adecuada estrategia de aplicación al recurso humano, resaltando, los trabajadores contratados en el régimen del DL N° 276, servidores de confianza, quienes no cuentan con la experiencia en el sector público o tener conocimientos de gestión pública, ocupan cargos sin tener en cuenta la meritocracia y que el ingreso a la administración pública es mediante concurso o el cumplimiento de perfil según los documentos de gestión de cada entidad.

.

Sobre este tema señalo, que el éxito de toda organización, está en una buena administración, y para ello se deben contar con el personal técnico adecuado y empoderado para tomar las decisiones oportunas en el tiempo preciso, sin presiones

políticas. Los puestos que se ocupen, deben ser producto de un análisis de puestos, y que estos sean cubiertos por personal en primera instancia que ya trabaja en la institución, que cumpla con los perfiles requeridos para el puesto y que este proceso se lleve a cabo con total objetividad y transparencia, de lo contrario reinara el caos y la negligencia.

Bajo este contexto, la carencia total o parcial de una línea de carrera (el cual debe ser fruto de un estudio técnico legal, donde participen activamente los trabajadores de la entidad), donde el reclutamiento y selección de personal sea el adecuado, una adecuada evaluación del personal, empleando técnicas modernas de administración del recurso humano, como la evaluación 360°, adecuada administración de las remuneraciones (eliminando distorsiones salariales entre trabajadores que realizan tareas similares en diversas áreas de la organización), la carencia total o parcial de una gestión participativa, entre otras limitaciones o carencias en la administración del recurso humano del sector público, hacen que la percepción de que en el estado hay mucha gente pero no la que se necesita es lamentablemente acertada.

En tal sentido, si se vinculan los recursos humanos con la misión y estrategia de la organización se asegura que los procesos de reclutamiento, selección, inducción y ubicación de recursos humanos escojan, desarrollen y promuevan a las personas más competentes, donde un buen proceso de incorporación de recursos humanos permita aprovechar a las personas competentes dondequiera se encuentren.

Por lo tanto, una eficiente gestión de los recursos humanos en la administración pública, permitirá a las organizaciones contar con trabajadores competentes y comprometidos con su organización, con el consiguiente beneficio no solo para la entidad, sino para el país.

En este sentido el personal del área de ejecución de la Dirección Regional de Salud, perteneciente al Gobierno Regional de Lima, también está involucrado en el tema de la burocracia, dado que su presencia laboral generalmente se ha iniciado por un favor político, y pocas veces por una selección técnica de acuerdo a las actividades que se tiene que realizar en esta dependencia. Algunos trabajadores que logran permanecer en el tiempo en estas dependencias, logran desarrollar capacidades laborales, sin

embargo muchas veces cada partido o movimiento político que ingresa al gobierno de esta entidad estatal, contrata a su personal de confianza como favor político con pocos criterios técnicos o selección de acuerdo a sus necesidades y competencias del personal a contratar. Por este motivo se busca determinar la relación entre la Gestión del Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del área en estudio.

En el Anexo N° 1, se presenta el organigrama de la Dirección Regional de Salud – DIRESA, del Gobierno Regional de Lima - GRL.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA?
- b. ¿Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA?
- c. ¿Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

- b. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.
- c. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

1.4 Justificación de la investigación

El Proyecto de Investigación se justifica porque se interesa en encontrar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

El Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA muestra una variedad de resultados, lo cual es cuestionable, y se presume que la Gestión de Recursos Humanos del área en mención lo estaría incidiendo de alguna manera.

El fin es llegar a establecer conclusiones concretas y de proceder a plantear algunas recomendaciones necesarias, para superar de forma parcial ó casi total el problemática existente.

1.5 Delimitaciones del estudio

a. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrollara en los ambientes del Área de Ejecución de la Dirección Regional de Salud – DIRESA, del Gobierno Regional de Lima, ubicado en la Av. José Arnaldo Arámbulo La Rosa N° 134, Huacho.

b. Delimitación Temporal.

La Investigación considerara las informaciones recolectadas a través de diversas fuentes desde el año 2005 hasta la fecha. Su desarrollo se llevara a cabo durante los Semestres 2019-I y 2019-II.

c. Delimitación Social.

La investigación involucra al autor, asesor, jurados y el personal del Área de Ejecución de la DIRESA del Gobierno Regional de Lima, desde los más antiguos hasta los más recientes admitidos.

1.6 Viabilidad del estudio

La Investigación propuesta es Viable, su desarrollo es posible ya que se cuentan con los recursos necesarios y sobre todo el acceso a la información. Así mismo se cuenta con la disponibilidad de recursos económicos, recursos tecnológicos y otros. El estudio realizará un análisis de la Gestión de los Recursos Humanos y su relación con el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA, a través de las Variables formuladas con sus respectivas dimensiones e indicadores, de acuerdo al cuadro de operacionalización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Ghiglione (2015), realizó un estudio sobre la Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. El objetivo principal era Generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR.HH. La investigación se identifica como de tipo aplicada y de nivel descriptivo, con cuyo enfoque se define por el tipo de Datos que recolecto, y fue cualitativo. El instrumento utilizado fueron fichas bibliográficas, con los cuales se recolectaron informaciones diversas. El trabajo consistió en la práctica de un análisis crítico de la realidad del problema elegido como tema de investigación. En su conclusión más importante se establece que los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, al día de la fecha no cuentan con las herramientas necesarias para abordar tal desafío. Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos.

Quiroz (2015), desarrollo una investigación sobre el Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial. Este trabajo tuvo como objetivo principal Analizar las Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos a nivel Académico y Empresarial. La investigación se identifica como de tipo aplicada y de nivel descriptivo. El instrumento utilizado fueron fichas bibliográficas, con los cuales se recolectaron informaciones diversas. El trabajo consistió en la práctica de un análisis crítico de la realidad del problema elegido como tema de investigación. En su conclusión más importante se establece que los temas de Recursos Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos. Se ha comprobado que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

Fernández (2011), realizo un estudio sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para Mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la Producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco. El objetivo principal fue establecer cuáles son las causas por las cuales la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE) y las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad no cuentan con un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales. Se utilizó el específicamente el método inductivo y deductivo en virtud de que se inició haciendo un análisis del problema actual. Utilizó la técnica de entrevista, con el personal de la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Financiera y Dirección de Seguridad y Asuntos Internos. Los instrumentos que se utilizaron para hacer el estudio fueron cuestionarios de diagnóstico para identificar la existencia y funcionamiento de todos los procesos y competencias de la Dirección de Recursos Humanos, esto permitió establecer un

diagnóstico claro de la organización y funcionamiento de dicha dirección. La información obtenida, fue sometida a un proceso de tabulación, por medio de una técnica estadística, determinando porcentualmente los resultados. Asimismo, se elaboró un segundo instrumento que sirvió para recolectar información que permitiera conocer el contexto organizacional de la Secretaría y la existencia o no de competencias laborales dentro de la institución; y para ello se seleccionaron las cuatro unidades de análisis mencionadas. En su conclusión principal se confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.

Martín (2011), realizo un trabajo sobre Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas. Su Objetivo principal fue demostrar que las prácticas de recursos humanos transaccionales y relacionales afectan positivamente a la retención del capital humano intelectual, social y afectivo de la organización, influyendo positivamente en la capacidad de innovación, y los resultados de las personas, y contribuyendo en última instancia a mejorar los resultados empresariales. El modelo de investigación es teórico y utilizó como instrumento de recolección de datos a fichas bibliográficas. Su dimensión muestral se centra en el estudio de ocho prácticas. En su conclusión más importante establece que de acuerdo a la revisión de la investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, seleccionamos ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional. Esta distinción responde a la nueva tendencia en la conceptualización de la relación de empleo (Hom, Tsui et al., 2009). Esta nueva concepción de la relación de empleo apuesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que, generalmente, ha incluido prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional

2.1.2 Investigaciones nacionales

Chavez (2018), desarrollo una investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017. El objetivo general del estudio era determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería. El trabajo se realizó dentro del método hipotético deductivo, de tipo básica y nivel correlacional; su diseño fue no experimental de corte transversal. La población muestral objeto de análisis lo constituyeron 110 trabajadores profesionales de enfermería que laboraban en el servicio de emergencia de dicho hospital. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo escala de Likert. La confiabilidad del instrumento según el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach dio como resultado para la variable gestión de recursos humanos un 0.919 y para el variable desempeño laboral un 0.882, lo que indicó un nivel de alto confiabilidad para gestión de recursos humanos y un nivel fuerte para desempeño laboral. En su conclusión más importante estableció que la Gestión de recursos humanos y desempeño laboral tienen relación positiva y un nivel de correlación alta por el personal de Enfermería (Rho Spearman 0.719), asimismo, una significancia igual a 0.002, que es menor de 0.05, por lo que permitió señalar que la relación es significativa y por lo tanto se aceptó la hipótesis de alterna y se rechazó la nula, concluyendo que si existe relación significativa positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

Chen (2017), realizó un estudio sobre la Valoración del Talento Humano y el Rendimiento Laboral en Empresas Chinas en el Perú. El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar si la valoración del talento humano, incide en el rendimiento laboral a nivel de Empresas Chinas en el Perú. El tipo de investigación fue descriptivo-aplicativo y el nivel aplicativo; por otro lado, el método y diseño de investigación fue *expos facto* o retrospectivo. En cuanto a la población objeto del estudio estuvo constituido por Empresas Chinas en el Perú y la muestra fue de 118 Administradores con un muestreo probabilístico de probabilidad del 95% de confianza

y con un margen de error de 5%. Respecto a los instrumentos utilizados para la medición de las variables fue la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario que facilitaron la recolección de información y así poder realizar la interpretación de resultados como la contrastación de las hipótesis, pudiendo alcanzar los objetivos que se plantearon en la tesis. El resultado más relevante muestra que la significancia de muestra de $6.14\%E-13$, es menor al valor probabilístico de 0.05, por lo que se establece como conclusión que la valoración del talento humano, incide favorablemente en el rendimiento laboral a nivel de empresas chinas en el Perú.

Rojas y Vilchez (2018), desarrollaron un estudio sobre Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018. El objetivo principal fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional. La investigación se ejecutó durante el mes de enero del 2018. En el estudio participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allcahuaman. Para el procesamiento de información, se empleó el programa SPSS versión 22 y Excel. Los resultados revelaron que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Oliva (2017), realizó una investigación sobre la Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015. Su objetivo principal fue describir cual es la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital en mención. El tipo de investigación es básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, el análisis es predominantemente

cuantitativo, porque responde al resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos, determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, para lo cual se tomó como tamaño de la muestra de 130 de una población de 825 trabajadores. En cuanto a la muestra se consideró muestra aleatoria distribuidos o agrupados en tres grupos; los trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales estando bien representados en el estudio cada uno de los grupos. Los datos recogidos se incorporaron al programa computarizado del software SPSS- 22, luego presentados como gráficos respecto de los cuales se formularon apreciaciones, que fueron calificadas e interpretadas, dando lugar a los resultados los cuales se usaron para describir lo previsto en los objetivos propuestos tanto específicos como el general. De acuerdo a las conclusiones, la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH, dichas variables se encuentran relacionados positiva y significativamente. Según los resultados obtenidos los trabajadores se encuentran con nivel de motivación bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca, en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo en la motivación trascendental, sin embargo en desempeño laboral están en el nivel poco eficiente.

De La Cruz y Huaman (2016), realizaron un estudio sobre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015. Su Objetivo principal fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. Su muestra estuvo constituido por 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron: las encuestas con su respectivo cuestionario, fichas de resumen, bibliográficas y de resumen. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación. En la investigación se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA

MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2000), la Gestión de Recursos Humanos es definida como el manejo de las personas y organizaciones. Estos dos elementos se relacionan entre sí, ya que una depende de la otra, con la finalidad de poder alcanzar las metas a nivel personal y organizacional. La gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al manejo de las personas o los recursos humanos. Estos comprenden el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Con los nuevos desafíos de la sociedad, se han cambiado varios contextos en las organizaciones, por lo que en muchas de ellas, según Chiavenato (2009) han ocurrido variaciones en las denominaciones de administración de recursos humanos, por gestión de recurso humano o talento humano, gestión de capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Según Werther y Davis (2008), la gestión de recursos humanos:

Es el manejo del comportamiento del capital humano para el mejoramiento de las aportaciones productivas del personal a la organización, en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el pilar del estudio y la práctica de la gestión de los recursos humanos. (p.9)

Para los autores, el principal pilar de toda organización son las personas que trabajan en ella, el propósito es potencializar su desarrollo, para así contribuir con la mejora de la organización. Es así como mencionan la importancia de que toda la organización cuente con un departamento de recursos humanos, encargado de administrar o gestionar no a las personas, sino conjuntamente con las personas, para el logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo personal y organizacional.

Para el Ministerio de Salud (1999), la gestión de recursos humanos, es lo siguiente:

La gestión de recursos humanos se define como el manejo de las personas en una organización, y estas a la vez, constituyen el activo más valioso con que cuenta toda empresa. Los materiales, hasta el capital financiero, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el ser humano, quien con sus conocimientos, experiencia, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce (p.31).

Para el Ministerio de Salud, en una organización no solo basta la presencia del capital financiero o material, ya que este no puede existir por sí solo; necesita del recurso humano para su manejo, es por eso que los individuos son los componentes más importantes de toda organización, ya que representa el nivel intelectual y competitivo de toda organización. De tal forma, el capital humano es el pilar para el desarrollo de los demás recursos ya sean financieros o materiales. Sin el recurso humano, la organización no podrá lograr su misión y visión.

Según Mondy y Noe (2005), “La gestión de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 4). Es decir lo fundamental en una organización es el recurso humano, como el eje más importante de toda empresa, empleando las estrategias necesarias para enfrentar los diversos retos organizacionales, para el logro del desarrollo personal y desarrollo organizacional de organización.

Así mismo; según Alles (2008), la gestión de recursos humanos es:

La gestión de recursos humanos, se define como al manejo de las personas. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una vinculación laboral: convocar y seleccionar a los trabajadores; capacitar o entrenar y desarrollar competencias o capacidades; desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño; vigilar que los beneficios sean correctas; mantener la higiene y seguridad del trabajador (p.19).

Según el autor la administración de recursos humanos son un conjunto de políticas y medidas que gira al entorno del capital humano y consta de diferentes fases como la

convocatoria del personal, selección por competencias, beneficios, mantenimiento, desarrollo, evaluación de los mismos, entre otros; hasta que en algún determinado momento el empleador pierda el vínculo laboral con dicha organización. El autor también hace mención sobre la importancia de no solo mantener al capital humano, sino saber las medidas cómo desarrollarlas, para así alcanzar los objetivos institucionales.

Los autores Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sostienen que la gestión de recursos humanos es el estudio del conjunto de los procesos administrativos de las personas, las cuales son las siguientes: el estudio y análisis de la planificación de las personas, el análisis de puestos de trabajo, el estudio de las necesidades de las personas, su incremento del potencial de cada trabajador, la evaluación de sus tareas, las medidas de evaluación, salud e higiene en el trabajo.

La gestión de recursos humanos comprende medidas y políticas que se desarrollan a través de ciertas funciones estructuradas que el departamento de recursos humanos otorga y que van no solo del reclutamiento o contratación de más personal capacitado, sino también ofrecer un adecuado ámbito laboral, brindar recompensación monetaria adecuada según el puesto de trabajo que se desempeña, brindar reconocimiento social, brindar beneficios sociales, brindar un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros laborales , potencializar el desarrollo de competencias y/o habilidades del recurso humano, con el objetivo de obtener un óptimo desempeño laboral , y por lo tanto la organización cumpla con sus expectativas establecidas.

Aspectos Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2000), encuentra tres aspectos fundamentales, las cuales son:

Como primer aspecto, la gestión de recursos humanos se define como manejo con las personas, Chiavenato (2000): “Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferente, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para gestionar de manera adecuada los recursos organizacionales” (p.3). El pilar a toda organización es el recurso humano, ya que es un ente integral con capacidad y competencia intelectual; y a la vez las personas son seres diferentes ya

que están representados por valores y costumbres diferentes donde es desarrollada la personalidad de cada uno de ellos.

Como segundo aspecto, Chiavenato (2000), sostiene que la gestión de recursos humanos, estudia a las personas no como recursos, sino elementos impulsores de una organización, con inteligencia, talento y aprendizaje para adaptarse a los cambios, la renovación y competitividad de la sociedad las cuales son constantes en un mundo lleno de desafíos. Las personas poseen un grandioso don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, las personas son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

La gestión de una empresa, se enfoca en el recurso humano, ya que es el elemento no pasivo, sino activo de toda organización. Por esta razón que la gestión toma medidas, no para administrar a las personas, sino para gestionar con las personas, incentivándolas para mejorar su desenvolvimiento laboral y más adelante alcanzar el desarrollo organizacional.

Por esta razón Chiavenato (2000), sostiene: “es mejor hablar de gestión de Personal para resaltar la administración con las personas, como socios, y no sobre las personas, como meros recursos” (p.3). La gestión de recursos humanos cambia su connotación cuando Chiavenato define que las medidas de gestión a tomar se realizaran con las personas, considerándolas a ellas como entes activos de toda organización.

Más adelante como tercer aspecto, Chiavenato (2000) sostiene que la gestión de las personas, es el estudio del comportamiento de las personas en una determinada organización, considerando a estas como socias: “Las personas como socios de la organización, capaces de llevar la excelencia y el éxito. Es decir, las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella” (p.4). Las personas son elementos fundamentales de la organización, por ser unos seres con poder cognoscitivo son capaces de invertir esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso en su trabajo, para obtener un óptimo valor agregado en la organización.

Objetivo de la Gestión de Recursos Humanos.

Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), sostienen que: “la productividad, constituye el objetivo más importante de toda gestión” (p.12). Para cualquier empresa mediante las medidas o políticas de la gestión de las personas, se podrán lograr articular el conjunto de acciones, que permitan a la empresa incrementar la productividad de sus trabajadores.

Werther y Davis (2008), sostienen lo siguiente: “el principal objetivo de la gestión de recursos humanos es el logro de las metas organizacionales” (p.7). Según el autor a través del esfuerzo de las personas, se logrará un efecto positivo en la empresa; mediante un trabajo más productivo, se alcanzará las metas organizacionales propuestas por dicha empresa.

Para Chiavenato (2000), la gestión de recursos humanos, tienen la finalidad de estudiar cada paso del manejo de las personas en una organización, lo cual consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar medidas de gestión, con el objetivo de potencializar el desempeño eficaz y eficiente del personal, así mismo, permite a las personas que trabajan en ella, a alcanzar sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

Para Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), la gestión de los recursos humanos, es trabajar para mantener a las personas, conquistándolas para que trabajen en un ámbito laboral donde puedan desarrollarse a través de un trabajo que incentive sus habilidades, como por ejemplo actitud positiva, trabajo en equipo, entre otros. La gestión de recursos humanos se encarga desde las medidas para buscar a las personas, reclutarlas o convocarlas, capacitarlas, desarrollarlas y por último controlarlas.

Según Chiavenato (2000), sostiene que los procesos de la gestión de recursos humanos, se basaron en lo siguiente:

En la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorizarlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización. La provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las

personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización (p.158).

La gestión de recursos humanos cuenta con un proceso continuo y sistemático, ordenado que se basa desde la selección o reclutamiento de las personas, la planificación de los recursos humanos, el mantenimiento de los mismos a través de ciertos beneficios o prestaciones, su desarrollo a través de capacitaciones en búsqueda de la excelencia laboral, y el control de las personas, que se encargarán de medir si las metas fueron alcanzadas o no, y que alcances o soluciones la gerencia propone; todas ellas con la finalidad de potencializar el desarrollo de las personas y también el desarrollo organizacional.

De esta manera podemos ver que la gestión de recursos humanos, en general ha variado según los cambios sociales en la economía a nivel mundial. En la actualidad las organizaciones se enfocan en buscar gestores con habilidades directivas capaces de administrar no sobre las personas, sino con las personas, considerando al capital humano como ente activo de toda organización, donde las medidas de gestión tienen la finalidad de no solo captar al personal, sino también se preocupa en mantenerlas y desarrollarlas, para así alcanzar los objetivos organizacionales, ya que el recurso humano es el capital más importante de toda organización por su alto grado de competitividad.

Los Seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Según Martínez (2015), los Seis Procesos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas: Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyendo el reclutamiento y la selección del personal.
2. Procesos para organizar personas: Son procesos de diseño de actividades que las personas realizaran en la empresa. Incluyen el Diseño Organizacional, Análisis y Descripción de puestos, colocación y evaluación de desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen la remuneración, recompensas, prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. incluyen la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carreras, y programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas: Son procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, verificando resultados. Incluyen banco de datos e información administrativa.

Para el Ministerio de Educación (2019), el ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal, por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. A toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos. Aunque las decisiones de los más altos órganos de la empresa siempre afectan a los empleados, es desde recursos humanos desde donde se planifican y se establecen las pautas para llevarlas a cabo.

Por esta razón, en la medida en que la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos estén cercanas y alineadas en sus planteamientos, las acciones puestas en marcha serán coherentes y facilitarán la consecución de los objetivos organizativos. La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa.

En este sentido, los objetivos de recursos humanos dependen de los objetivos de la organización (aunque para establecer éstos, la empresa debe contar también con los

condicionantes derivados del equipo de trabajadores). El departamento de recursos humanos debe ofrecer a la empresa en cada momento los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para que la empresa pueda conseguir los objetivos que se ha marcado (Ministerio de Educación, 2019).

Para que la dirección de recursos humanos tenga este enfoque estratégico, debe estar orientada a largo plazo e interrelacionada con el resto de procesos organizativos. Además, requiere la implicación de la línea en la implantación de las directrices de recursos humanos (en lo relativo a selección, formación, evaluación, retribución) a lo largo de la organización.

La función de los responsables jerárquicos es la de poner en marcha estos procesos de recursos humanos en sus respectivas áreas de responsabilidad, quedando como responsabilidad del departamento de recursos humanos la de asesorar y supervisar esta implantación (Ministerio de Educación, 2019).

Rasgos y Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos.

Cuesta (2015), sostiene que el objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La Administración de Personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas,

destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. (Cuesta, 2015, pág. 35),

El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986, considerando ya al factor humano como el principal en la gestión empresarial. Apenas veinte años tienen esos congresos junto a la referida GRH. Se han desarrollado cada dos años significando el avance logrado por la GRH, el último fue en Singapur en el 2006 (WFPMA, 2005).

En el referido Congreso Mundial sobre GRH del 2006, la comprensión de las nuevas temáticas acogidas por la Gestión del Conocimiento acuñada en la década de 1990, alcanzan relevancia. Así, entre los tópicos de las sesiones, destacaron la medición capital humano, el desarrollo del capital social y del capital humano junto a la consideración relevante de la asunción del concepto de organización que aprende. Al tratarse el tópico de la gestión del talento (capital humano) junto a la innovación, no se pudo desconocer el capital estructural, que significa trabajo vivo o capital humano materializado (trabajo pretérito) en documentos, estructuras, software y relacionamientos de la empresa, sin el cual el capital humano se vería privado de los "medios de producción" ya establecidos o creados (Cuesta, 2015, pág. 36).

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo ha reafirmado desde hace tiempo (Thurow, 1992), la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas

nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" (RH) al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún, se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana. Este autor concuerda con esas objeciones. No obstante, en nuestra concepción la expresión "recursos humanos" es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH. Y como se apuntó, al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral. En modalidad más novedosa se ha referido la más actual GRH como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los conocimientos y valores (Cuesta, 2015, pág. 36).

Debemos advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional antes objetada, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Las personas que trabajan son portadoras del "capital humano", entendido como "capacidad de trabajo" o "fuerza de trabajo" insertada en determinada organización laboral, en tanto "gastos de músculos y de energía nerviosa" (Marx, 1973) que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa "capacidad de trabajo". Y las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GRH, cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los RH como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes (Cuesta, 2015, pág. 37).

Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. Para los cubanos, entre otros nuevos valores, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidadas, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí (1976) nos ha conducido a rehacernos en la búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. Por todo ello tiene tanta fuerza, económica y social, el ideal martiano: "Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre".

En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. El igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo, porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo" ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico. (Cuesta, 2015, pág. 38).

Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual. Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico sin perder la perspectiva del desarrollo humano; haciendo sostenible el crecimiento económico aparejado al desarrollo humano.

2.2.2 Rendimiento Laboral del Personal.

Según Cuesta (2015, pág. 352), sostiene que el Rendimiento Laboral del Personal, la evaluación del desempeño, la evaluación del rendimiento, la evaluación de la actuación, la performance appraisal o la evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del

desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesigramas o perfil de cargo por competencias logrado. Ambas actividades clave de GRH interactúan con especial dinamismo. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras (Cuesta, 2015, pág. 352).

No obstante, se indica que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado. Esta mejora de la actuación debe tener coherencia con la estrategia organizacional.

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. El plan de formación deberá considerar esas brechas. Y por otra parte, la evaluación del desempeño tendrá que garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; deberá posibilitar la determinación de cuál es el tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional fijado por la estrategia organizacional (Cuesta, 2015, pág. 353).

Eso último apuntado es preocupación relativamente reciente en las empresas, pero es de suma importancia. La Administración por Objetivos (APO), bien extendida en no pocas empresas, exige esa coherencia. El desarrollo de una gestión estratégica de los recursos humanos demanda que los sistemas de evaluación del desempeño a utilizar, garanticen la coherencia o alineamiento con la estrategia organizacional definida. Se insiste: es necesario que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional reflejado por la estrategia de la empresa y, en consecuencia, el sistema de evaluación del desempeño habrá de valorar tal tributo.

Cuesta (2015, pág. 353), sostiene que la evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado),
- y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y el las exigencias de la cultura organizacional.

Así mismo Cuesta (2015), manifiesta que cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar:

- los datos de identificación del empleado y su puesto,
- el período de tiempo que comprende esa evaluación,
- quién o quiénes realizan la evaluación,
- los indicadores o parámetros a valorar,
- y el método utilizado.

A los métodos e indicadores que integran los sistemas de evaluación del desempeño se dedicará una argumentación detallada, dada su repercusión en la eficacia de esos sistemas y a la dinámica que les confieren. Aquí los argumentos se desarrollan de lo general en que se constituyen esos sistemas, a lo particular que significan esos métodos e indicadores.

Seguidamente se ejemplifican dos sistemas de evaluación del desempeño. El primero propuesto solo para directivos, y en el mismo predomina el análisis cualitativo y casuístico. En el segundo, se incentiva el análisis cuantitativo pretendiendo cierta estandarización en aras de establecer comparaciones, y también hay margen al análisis cualitativo y casuístico. En ambos se insiste en destacar los "Puntos fuertes" y las "Áreas que debe mejorar".

En el siguiente esquema se ilustra un sistema para la evaluación del desempeño de directivos. En el mismo no se alude explícitamente a las competencias laborales (técnicas y directivas), pero los evaluadores tienen que saber que a ellas hay que referirse indefectiblemente. Así, en el apartado "Calificaciones" habrá que asociar las competencias, tanto técnicas como directivas, a los objetivos que fueron trazados para ese empleado, y valorarlas. Igual se deberá hacer respecto a "Métodos de gestión", y ahí se pide específicamente valorar cómo se manifestaron las competencias directivas (Cuesta, 2015, pág. 354).

Sistema de evaluación del desempeño por resultados de la gestión (directivos)

a. Datos de identificación:

- Nombre del empleado.
 - Método evaluativo: Administración por Objetivos.
 - Puesto de trabajo.
 - Departamento.
 - Período que es evaluado.
 - Nombre del evaluado y firma
- (Marcará si está de acuerdo o en desacuerdo, y si apela o no).
- Fecha de esta evaluación.
 - Evaluadores y firmas.
 - Otros datos de interés.

b. Calificaciones:

Teniendo en cuenta los principales objetivos de trabajo del empleado, ¿qué resultados ha tenido? Apoye su valoración citando ejemplos específicos de resultados sobresalientes o deficientes.

c. Métodos de gestión:

Describir las técnicas de gestión utilizadas por este empleado para conseguir sus objetivos.

d. Puntos fuertes:

¿En qué aspectos es este mando especialmente competente?

e. Áreas que debe mejorar:

¿Qué aspectos de la realización del trabajo deberían recibir mayor atención?

f. Necesidades de desarrollo:

Anotar las acciones específicas que deban llevarse a cabo para ayudar al progreso de este directivo.

g. Resumen de la evaluación:

Donde se clasifica el desempeño en alguna de las siguientes categorías: Excepcional, Muy bien, Bien, Regular, Malo, Pésimo.

h. Respuesta del empleado:

¿Cómo se siente el empleado acerca del resumen de la evaluación? (la escribe el propio empleado).

El Rendimiento Laboral, también se entiende como el cumplimiento de los objetivos y metas proyectados al inicio de una gestión presupuestal, por parte del personal que integra la organización sea en el sector privado o público.

Para Motowidlo (2010), laboral del trabajador expresado en el rendimiento laboral tiene un valor esperado por la entidad, los hechos conductuales tienen un tiempo determinado. Se indica que esta frase, puede señalar las principales características de la capacidad de rendimiento desde un ángulo científico.

Con esa perspectiva, se da valor asignado a la organización, con una serie de comportamientos resaltantes en los empleados, puede tener como resultado un valor positivo o negativo, el aporte del servidor tiene consecuencia de eficacia organizacional. Con igual criterio, los autores Campbell y otros (2012), señalan que el significado de rendimiento es difícil de entender. Subrayando que el acto del rendimiento tiene que diferencia entre la efectividad, teniendo una conceptualización más detallada: “Rendimiento Laboral es expresado en el comportamiento, actos y actividades que realidad realiza un trabajador, y puede ser observado. El rendimiento adiciona acciones con relevancia para lograr metas de la entidad y puede ser la forma que realmente refleja a cada individuo (indicando el grado de su desempeño)”.

Por otro lado, los autores Borman y Motowidlo (2014), señalan que habitualmente se distinguen dos tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias organizacionales, el llamado rendimiento de tarea o intra-rol y el contextual o extra-rol, los cuales definen para mayor apreciación:

Rendimiento de tarea.

Es aquel que se refiere a las conductas de los **trabajadores** respecto a sus tareas u obligaciones laborales y está compuesto por diversos componentes, entre otros:

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas.
- Formación para nuevos trabajos o simplemente, estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir las metas organizacionales.

Además este tipo de conductas de tareas tienen dos formas: la primera se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios organizacionales, como la producción de un automóvil en una cadena de montaje o la fabricación de mermelada en una pequeña empresa. La segunda implica realizar tareas que faciliten la anterior, como el mantenimiento, la planificación, la coordinación y la supervisión. La labor de los directivos y supervisores, aunque también la de otros trabajadores, puede incluirse en esta segunda forma. El rendimiento adecuado en cualquiera de las dos supone respetar la expectativa de valor buscada por la organización (Borman y Motowidlo, 2014).

Rendimiento contextual.

Un buen rendimiento es aquel que, además de cumplir con las obligaciones de rol de tareas del trabajador, comporta el que este se comprometa de forma espontánea en comportamientos beneficiosos para la organización. En este sentido, durante las últimas décadas ha emergido una interesante área de investigación referida al denominado rendimiento contextual, definido como aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global.

Este tipo de comportamiento ha recibido distintas denominaciones para referirse a conceptos muy similares, entre otras el comportamiento organizacional prosocial y la conducta extra-rol. En conjunto, todos reúnen una serie de características:

- Voluntariedad: pues nunca deben formar parte de las obligaciones del puesto.
- Intencionalidad: es el propio trabajador quien decide establecer un compromiso con la organización por medio de sus conductas.
- Carácter positivo: como es lógico, pretenden un beneficio cierto de la organización.
- Carácter desinteresado: la motivación fundamental de quien las realiza no es un bien personal aunque no lo descarte.

Asimismo existen diversas formas por las que un trabajador puede contribuir al contexto del trabajo. La primera se corresponde con la mejora de ciertas circunstancias psicosociales de la organización: el empleado promueve afectos positivos y de confianza entre sus compañeros, e incluso colabora para disminuir la hostilidad y el conflicto. De esta forma es posible aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación. Una segunda posibilidad con la que se apoya el contexto de trabajo implica aumentar la predisposición personal para realizar conductas que aumenten el valor organizacional, como por ejemplo, tener disposición para soportar condiciones de trabajo no deseables sin expresar queja alguna. Por último, la tercera forma de contribución se realiza a través de comportamientos que afectan a la conservación o al ahorro sobre los recursos tangibles de la organización, como utilizar el automóvil propio en lugar del que facilita la empresa, o ahorrar energía apagando las luces o máquinas no necesarias (Borman y Motowidlo, 2014).

Por otra parte Schnake y Dumler (2013), informan que también relacionado con el rendimiento contextual, las conductas de ciudadanía organizacional implica la voluntad de los trabajadores de cooperar con sus compañeros. Es por eso que las cinco dimensiones de este tipo de conductas son:

- Altruismo: comportamientos de ayuda a compañeros, como por ejemplo, asistir a quienes tienen un gran volumen de trabajo.
- Concienciación: conductas que ayudan a la organización, pero no a individuos o grupos concretos, como por ejemplo, no hacer más descansos de los estipulados en la jornada laboral.

- Deportividad: aceptar los inconvenientes sin queja, como por ejemplo, fijarse en el lado positivo de las situaciones que podrían percibirse como desagradables.
- Cortesía: evitar problemas teniendo a los demás informados de las propias decisiones y actos que puedan afectarlos, como por ejemplo avisar con tiempo sobre un cambio de equipo de trabajo.
- Virtud cívica: participación responsable a los procesos políticos de la organización, como por ejemplo, participar en reuniones no obligatorias.

Es por eso, que estas dimensiones han sido cuestionadas en los últimos años por causa de distintos problemas metodológicos y conceptuales, por lo que actualmente los expertos se replantean por un lado si realmente se refieren a aspectos cualitativamente diferentes ente sí, y por otro si su contenido es o no distinto al del rendimiento contextual. Parece que la solución a estas dificultades puede pasar por considerar las conductas de ciudadanía desde un punto de vista multi-nivel, realizando medidas conjuntas individuales, grupales y organizacionales.

Por último, los llamados comportamientos contraproducentes en el trabajo constituyen otra faceta del rendimiento laboral contextual, los cuales se están convirtiendo últimamente en un área de gran impacto por el volumen de investigación generado. Este tipo de conductas se define como aquellos comportamientos intencionales realizados por algunos miembros de la organización y que son vistos por esta como contrarios a sus intereses legítimos.

En cuanto a los factores que intervienen en el rendimiento laboral, el autor Marbán (2010), indica que se ha establecido claramente que la productividad es el resultado de la intervención de un vasto número de factores. Respecto a los individuales (el trabajador), como situacionales (naturaleza de la tarea, la organización); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones, etc.) como objetivos (condiciones materiales, salarios, etc.); tanto racionales, como irracionales. Entre los principales factores individuales pueden considerarse los siguientes:

- Factores físicos del trabajador: coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas.
- Factores de entrenamiento: instrucción, capacitación, experiencia laboral, adiestramiento, etc.

- Factores psicológicos: agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etc.
- Entre los principales factores situacionales pueden considerarse los siguientes:
- Factores relacionados con la naturaleza de la tarea: mayor o menor complejidad, grado de dificultad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos.
- Factores relacionados con la empresa: tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos, etc.

Cabe señalar que para la autora Silvera (2013), la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Entonces, se aprecia que el procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama “evaluación del rendimiento”, aunque también es costumbre denominarla “calificación del desempeño”, “evaluación de méritos”, “calificación de la eficiencia”.

Uno de los principales problemas en las organizaciones actuales es que los administradores tienden a concentrarse en el componente esfuerzo del rendimiento más que en el rendimiento en sí mismo. Tal es así, que el autor Odiorne (2010) refirió a esto como “la trampa en la actividad”. También señala que la mayoría de la gente cae en la trampa en la actividad. Se enredan tanto en la actividad que pierden la visión del por qué la hacen, y la actividad resulta en una meta falsa, y termina en sí misma. La gente de éxito nunca pierde la visión de sus metas, la perspectiva de los resultados.

Cabe mencionar que la actividad descrita por el autor puede suplir el componente esfuerzo del rendimiento. Cuando se arraiga una actividad, resulta más significativa que el rendimiento real. Los administradores se vuelven supervisores de la actividad más que del rendimiento. El verse ocupados y generar actividades se torna más importante que producir resultados. Conforme lo explica, la trampa en la actividad es un mecanismo de alimentación automática. La alta administración puede perder la visión de sus objetivos y empezar a imponer controles en la actividad que resultan cada vez menos relacionados con cualquier objetivo útil. Todo este tiempo, esta actividad incrementada consume más y más recursos (dinero, trabajo, materiales, etc.), y

produce cada vez menos. El estilo y la conformidad se vuelven más importantes que el rendimiento. “No importa si obtienes o no resultados mientras que lo hagas a mi manera” resultan una actividad frecuente.

Tal es así que en muchas organizaciones, la valoración del proceso fomenta la orientación de la actividad. Tal es el caso cuando la gente se recompensa por la actividad y no por el rendimiento. El sistema más común de este tipo es el que basa las promociones y aumentos de sueldo en la antigüedad. Otro sistema común es el de la evaluación que recompensa a la gente sobre las bases de personalidad. Cualquier sistema que no base las recompensas en el rendimiento real provoca la orientación a la actividad y la trampa en la misma.

Por tanto, caer en la trampa la actividad no es resultado de estupidez, pues como indica el autor la gente más inteligente y educada son los que tienen más posibilidad de resultar atrapados en actividades interesantes y complejas. Los profesionales a menudo se apegan a una familia de técnicas que tratan de aplicar a todas las situaciones, ya sea aplicables o no. El resultado final es, a menudo, la generación de actividades sin sentido y de un rendimiento bajo.

Asimismo los costos físicos (materiales malgastados, trabajo, etc.), de la orientación de la actividad son bastante obvios. Menos obvio y tal vez más costoso es el efecto que tiene la trampa en la actividad sobre las personas. Provoca que la gente se contraiga en lugar de que crezca. Los empleados más que buscar responsabilidades, se vuelven dependientes de las reglas, regulaciones y métodos. El resultado final es que conforme los subordinados se tornan cada vez más dependientes también se vuelven cada vez más limitados en su forma de operar. Por lo tanto, pierden toda imaginación y entusiasmo por sus trabajos.

Por otro lado, el autor Li Salazar (2013) refiere que en los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el

desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Asimismo, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores empero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

Tal es así, que los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor.

También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc. En tal sentido, la evaluación laboral normalmente en las empresas utilizan sistemas de evaluación laboral se pueden fijar varios objetivos, entre los más nombrados son (Li Salazar, 2013):

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño.
- Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales.
- Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores.
- Determinar áreas de capacitación para el personal.
- Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador.
- Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento.
- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores.

- Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Sin embargo, muchas veces se fijan algunos objetivos que terminan siendo contradictorios entre sí, como por ejemplo pretender motivar al personal y a su vez utilizarlo como fuente de información para los incrementos salariales. Y son contradictorios en tanto que muchas veces al aplicarse estos instrumentos se generan procesos de discusión entre el evaluador y el evaluado cargadas de subjetividad en donde lo que se puede estar defendiendo no es la mayor o menor motivación sino más bien el menor o mayor salario o la posibilidad real del despido bien o mal intencionado (Li Salazar, 2013).

Por otro lado, el autor Ibañez (2011) refiere que la evaluación o medida del rendimiento del talento humano es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora y califica el rendimiento y conducta del talento humano en el cumplimiento de sus tareas, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de su desempeño. Esta evaluación la realiza el jefe inmediato superior, en forma objetiva y documentada.

Además, la medida del desempeño del talento debe ser aplicado para un periodo de tiempo: trimestral, semestral, anual o bianual, como una norma administrativa que se basa en la política de evaluación del rendimiento del talento humano. Por otro lado, parte del proceso es comunicar al talento humano la forma en que está desempeñando su trabajo y cuál es su nivel de cumplimiento. Es por esto que se pueden elaborar planes de mejora para que puedan influir en su rendimiento futuro y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del talento humano es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.

Tal es así, que uno de los usos más comunes, como resultado de la evaluación del talento humano, es la toma de decisiones administrativas sobre: a quién retenemos,

incrementamos su remuneración, promovemos, capacitamos, becamos, ascendemos, le damos la última oportunidad, y a quién despedimos.

Por otro lado, la información obtenida de la evaluación del talento humano sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como para la organización. El propósito final de la evaluación es calificar al talento humano en trabajador excelente, muy bueno, bueno, regular y malo; en consecuencia, con esto se busca fomentar la mejora continua de los resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar al talento humano cómo se está desempeñando en su puesto de trabajo y proponer los cambios necesarios de conducta, actitud y conocimientos.

En cuanto a los objetivos de la evaluación del rendimiento del talento humano, el autor informa que toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, la persona camina sin rumbo fijo, a ciegas. La empresa debe saber cómo se desempeña cada uno de sus trabajadores, para tener una idea de sus potencialidades.

Es por eso, que presenta algunos objetivos que son los principales:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y despidos.
- Comunicar al trabajador cómo marcha en el trabajo, que debe cambiar en su conducta, en sus actitudes, habilidades o conocimientos.
- Permitir que el talento humano conozca lo que su jefe piensa de él. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.
- Ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado; ambos deben de estar de acuerdo en que el examen del rendimiento debe traer algún beneficio para la organización y para el talento humano.

Con relación a la importancia de la evaluación del rendimiento del talento humano, el autor acota que es importante para el desarrollo organizacional de la empresa porque, conociendo puntos débiles y fuertes de cada uno de los trabajadores, se pueden corregir

los programas de selección, capacitación, definición de tareas y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el buen rendimiento de talento humano.

Además, esta técnica permite, igualmente, determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, para luego elaborar planes de mejora. En este aspecto, se utiliza el resultado de la evaluación para comunicar al talento humano cómo está desempeñándose en su puesto de trabajo o cargo, y proponer los cambios necesarios del comportamiento (Ibañez, 2011).

Con relación a los beneficios de la evaluación del rendimiento laboral del talento humano, el autor refiere que cuando un programa de evaluación está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el trabajador y el jefe inmediato superior: Beneficios para el subordinado y Beneficios para el jefe.

De igual modo, el jefe inmediato superior es la única autoridad para medir el rendimiento de su subordinado, solo él sabe sobre la asignación de las tareas rutinarias y esporádicas, y siestas se han realizado eficientemente, si el subordinado ha hecho los méritos suficientes para ser retenido en el cargo, para ser promovido, para ser adiestrado o para ampliar sus conocimientos en el puesto de trabajo. El jefe es quien registra los hechos de méritos y deméritos de cada uno de sus subordinados: El jefe inmediato superior y la evaluación por el mismo trabajador.

De igual modo, para una buena planificación del programa y el logro de la participación de todos los elementos de la empresa, política, procedimientos y objetivos de evaluación-, se debe establecer un programa basado en escalas debidamente elaboradas. Este debe constar de las siguientes partes: Identificación de factores, Definición de los factores seleccionados, Ponderación de factores y Elaboración de las escalas. Por otro lado, se procederá a una descripción literal de estos, a fin de proporcionar a los calificadores (jefes) los indicadores que determinen la correcta significación del grado de la escala atribuida al factor de que se trate.

2.3 Definición de términos básicos

a. Gestión.

Se refiere al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

b. Recursos Humanos.

Nos referimos a Recursos Humanos (RR. HH.), al conjunto de los empleados, trabajadores o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

c. Selección de Personal.

Se refiere al proceso mediante el cual una empresa, organización o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados idóneos o competentes para uno o varios puestos de trabajo.

d. Capacitación del Personal.

Se refiere a toda actividad realizada por una organización pública o privada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, para mejorar su rendimiento productivo.

e. Experiencia del Personal.

Se refiere a la forma de conocimiento que se produce a partir de las vivencias u observaciones de actividades laborales. También se refiere a la práctica prolongada que proporciona la habilidad para hacer algo, al acontecimiento vivido por una persona y al conocimiento general adquirido por las situaciones vividas.

f. Remuneración del Personal.

Se refiere al el pago o precio que se otorga al personal por el servicio prestado. Debe ser equitativa en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

g. Rendimiento Laboral.

Se refiere al producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentan dicho rendimiento laboral. El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

h. Calidad de Servicio.

Es un concepto que se deriva de la propia definición de Calidad, entendida como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de como aptitud de uso. Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles (objetos físicos) e intangibles (servicios).

i. Metas.

Se refiere al fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos de las personas naturales o jurídicas. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

j. Objetivos.

También se refiere al fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa a la persona natural o jurídica, a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones o propósitos. Es sinónimo de destino, fin, meta.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA.
- b. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.
- c. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE.

X: Gestión de Recursos Humanos.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Y: Rendimiento Laboral del Personal.

En el Anexo N° 2, se muestra la Matriz de Consistencia.

Tabla 1: Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS	
Dependiente:	CALIDAD DE SELECCIÓN	- Malo (competencias pocas) - Regular (competencias algunas) - Bueno (competencias varias)	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	NIVEL DE CAPACITACIÓN	- Bajo (técnico). - Medio (universitario). - Alto (posgrado).
		TIEMPO DE EXPERIENCIA	- Aceptable (hasta 1 año) - Regular (de 1 a 3 años) - Bueno (más de 3 años)
		NIVEL DE REMUNERACIÓN	- Bajo (hasta 1000 soles) - Medio (de 1000 a 3000 soles) - Alto (más de 3000 soles)
	Independiente:	CALIDAD DE SERVICIO	- Malo (masivo) - Regular (grupal) - Bueno (personalizado)
RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL	CUMPLIMIENTO DE METAS	- Malo (menor al 70%) - Regular (al 70%) - Bueno (al 100%)	
	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	- Malo (menor al 70%) - Regular (al 70%) - Bueno (al 100%)	

Fuente. Elaboración Propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de la Investigación.

La Investigación de acuerdo con el Problema planteado se identifica como una INVESTIGACIÓN APLICADA. Se identifica así, porque su estudio se interesa en el estudio de un problema real. A través de esta investigación se pretende encontrar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del Personal del Área de Ejecución de la DIRESA – GRL.

3.1.2 Método de la Investigación.

Los métodos que se emplearan en nuestra investigación, son los que corresponden a una Investigación formal, estos son el Deductivo e Inductivo, estos métodos nos permitirán manejar adecuadamente los Datos que se recolecten, organizarlos y analizarlos respectivamente.

3.1.3 Nivel de la Investigación.

La investigación propuesta fue de nivel DESCRIPTIVO CORRELACIONAL.

Es Descriptivo, porque tiene como objetivo identificar las características del fenómeno o situación en estudio, en un determinado lugar y tiempo, con ello se pretende tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta en la realidad.

Es Correlacional, porque tiene como objetivo encontrar la relación que hay entre las dos variables planteadas, en un determinado lugar y tiempo, estas variables estarían interviniendo en una determinada situación del estudio.

El Diagrama del Nivel de la Investigación que se empleará, DESCRIPTIVO CORRELACIONAL, es el siguiente:

Grupo Muestral (M): Ox r Oy

Dónde:

- M** : Muestra Representativa.
Ox : Observación de Variable Independiente.
R : Relación entre las Variables.
Oy : Observación de Variable Dependiente.

Este Diseño es el más utilizado en las investigaciones de las ciencias sociales, se aplica en situaciones en los que se desea determinar ó evaluar, el grado de relación existente entre dos ó más variables de interés de una misma muestra de sujetos, fenómenos ó eventos que se encuentran en observación.

Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de variables que desea relacionar, para luego relacionarlo por medio de las técnicas estadísticas y establecer su influencia ó relación de una sobre otra.

El Procedimiento de este Diseño, implica los siguientes pasos:

- Medición o Evaluación de la Variable Independiente **Ox** en la muestra representativa seleccionada. 0
- Medición o Evaluación de la Variable Dependiente **Oy** en la muestra representativa preparada.
- Análisis de la existencia de Relación entre la Variable Independiente “**Ox**” y la Variable Dependiente "**Oy**”, con el uso de la Estadística.

La eficacia de la influencia de una variable sobre otra, se determina al comparar o contrastar los resultados de la Medición o Evaluación en ambas Variables, según los siguientes casos:

Ox → Oy , **Oy → Ox.**

Luego, si **Oy** varía su resultado cada vez que se modifica el resultado de **Ox**, entonces tendremos la evidencia de que **Oy** es dependiente de **Ox**, es decir tendremos la eficacia de **Ox**.

3.1.4 Diseño de la Investigación.

El Diseño de la Investigación es No Experimental, dado que en la investigación realizada no se pretendió alterar ninguna de las variables, en especial a la variable independiente. Lo que simplemente se buscó es establecer si existe ó no existe relación entre las variables en investigación.

3.1.5 Enfoque de la Investigación.

El Enfoque de la Investigación es en su mayoría fue Cualitativo, debido a que las medidas ó escalas de los indicadores, dimensiones y variables, son categóricas y ordinales, lo que lo identifica como una investigación cualitativa. Esta investigación es usada principalmente en las ciencias sociales.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La Población para nuestra Investigación tuvo la característica de ser una Población Finita, está compuesto por el Personal del Área de Ejecución de la DIRESA del GRL, ellos suman un Total de **250** personas.

Quezada (2010), sostiene que “la población es el conjunto de todos los individuos (personas, objetos, animales, etc.) que porten información sobre el fenómeno que se estudia. Representa una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes”.

Por otra parte Vega (2003), sostiene que “las poblaciones pueden ser finitas o infinitas. Por ejemplo, si se extraen sucesivamente 10 bolas sin reemplazamiento de una urna que contiene 100, se está tomando una muestra de una población finita, mientras que si se lanza al aire una moneda 50 veces, se anota el número de caras, entonces se hace muestreo en una población infinita. En muchos casos prácticos, el muestreo de una

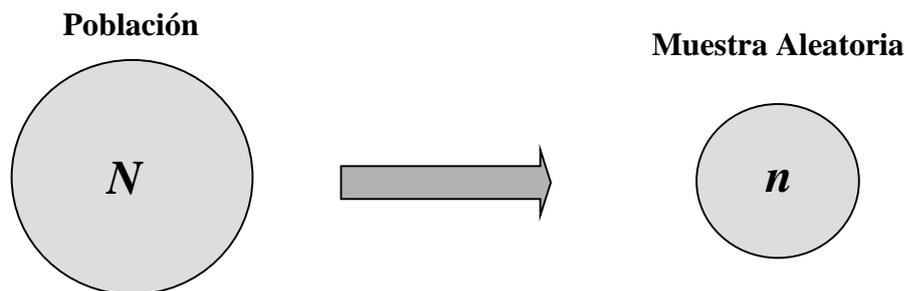
población finita que es muy grande, se puede considerar como muestreo de una población infinita” (p. 157).

3.2.2 Muestra

Nuestra Muestra es **Simple, Aleatoria o Probabilístico**, su característica para seleccionar es al Azar y sin Reemplazo del grupo representativo. Esta muestra determina la cantidad de personas que conforman nuestro grupo final para la ejecución de la investigación.

Para Nel (2010), el Muestreo Aleatorio todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formaran parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios. El Muestreo Aleatorio consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista.

A continuación vemos un diagrama de selección de la muestra.



La determinación del Tamaño de Muestra, lo Realizamos aplicando los siguientes criterios:

- Para el Tamaño de la Muestra de cada Grupo, se aplicará el Modelo Estadístico de una Población Finita, que tiene la característica de una **Distribución Probabilística Normal Z**. El Modelo es el siguiente:

Dónde:

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z^2}{(N-1) \times E^2 + P \times Q \times Z^2}$$

n = Tamaño de Muestra.

N = Tamaño de Población.

E = 0.05 (nivel de error 5%).

P = 0.5 (probabilidad de 50%).

Q = 0.5 (probabilidad de 50%).

Z = 1.96 (al 95% nivel de conf.).

- Para el caso en que el Tamaño de la Muestra calculada, resulte **mayor al 10%** de la cada **Población** seleccionada, se aplicará el siguiente Modelo de Ajuste Estadístico.

$$n_o = \frac{n}{1 + (n / N)}$$

Dónde:

n_o = Muestra ajustada.

n = Tamaño de Muestra inicial.

N = Tamaño de Población.

- Para el cálculo del Tamaño de Muestra de los Grupos por Ciclos se aplica la proporción porcentual que corresponde a cada Grupo de la Población.

A continuación se determina el Tamaño de Muestra correspondiente para nuestra investigación:

$$n = \frac{(250)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(250-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 151.6836187 \approx \mathbf{152}$$

Como 152 es **Mayor al 10%** de la Población (250), se procede a reajustar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{152}{1 + (152 / 250)} = 94.40490701 \approx \mathbf{95}$$

En el siguiente cuadro se presenta el Tamaño de Población y Muestra de nuestra Investigación.

Tabla 2: Tamaño de Población y Muestra.

Grupo	Población	Muestra Inicial	Muestra Final
Personal del área de Ejecución de la DIRESA - GRL	250	152	95
%	100,0%	-----	38,0%

Fuente: Oficina de Recursos Humanos GRL.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para nuestra investigación, se utilizó diversas herramientas que nos permitieron la recolección de los Datos, entre ellos:

3.3.1 Fuentes.

- Revisión de Fuentes Bibliográficas.
- Revisión de Documentos Históricos.
- Revisión de Informes de Trabajos.

3.3.2 Técnicas.

- Fichas de Documentación.
- Encuesta de Información Específica.

3.3.3 Instrumentos.

- Cuestionario para la primera variable.
- Cuestionario para la segunda variable.

El cuestionario utilizado en la presente investigación fue elaborado con medidas ordinales. La elaboración del cuestionario de la Encuesta fue de acuerdo con los indicadores de la Variables que intervinieron en la investigación.

3.3.4 Validez del Instrumento.

La Validación del instrumento, fue a través de la evaluación de un panel de expertos, antes de su aplicación para verificar si el contenido de instrumento, se ajustó al estudio planteado. Así mismo se aplicó el análisis de Confiabilidad al instrumento mediante el modelo estadístico del Alpha de Cronbach.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para la elaboración de la Base de Datos y el análisis de variables, se emplearon la estadística descriptiva e inferencial, con el apoyo del software SPSS y la hoja de cálculo EXCEL.

3.4.1 Análisis.

Los Análisis se realizaron de la siguiente manera:

- Análisis Cualitativo de las Variables.
- Análisis de la Relación entre las Variables.

3.4.2 Procesamiento.

Los procesamientos de la información se realizaron de la siguiente forma:

a. Presentación de Datos y Resultados.

- Ordenamiento.
- Clasificación.
- Tabulación.
- Cuadros.
- Gráficos.

b. Cálculo de Valores Estadísticos.

- Tablas Estadísticas.
- Modelo de Test de Ensayo de Prueba de Hipótesis Estadístico No Paramétricos ó Prueba de Independencia (Chi-Cuadrado, X^2), para el cual se utilizaron un nivel de significancia (α) del 5% (**0.05**) ó un Nivel de Confianza (**1- α**) del 95% (**0.95**).

c. Interpretación de Datos.

- Se interpretó la Aceptación ó Rechazo de la Hipótesis Nula, según el Nivel Probabilístico.
- Se estableció las Conclusiones finales en relación a los resultados de nuestra Investigación.
- Se estableció las Recomendaciones en relación a las conclusiones encontradas en nuestra Investigación.
- Se analizó el cumplimiento de los Objetivos y finalidad de nuestra Investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En la recolección de datos para nuestra investigación se elaboró un modelo de Encuesta que se dirigió al personal del Área de Ejecución de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) del Gobierno Regional de Lima (GRL).

La encuesta se aplicó a la Muestra determinada en el capítulo de metodología, el cuál fue constituido por 95 trabajadores administrativos de la institución en estudio. El Modelo de la Encuesta aplicado se muestra en el Anexo 3.

La encuesta se aplicó respetando los criterios de sinceridad, individual y anónimo. Ella se constituyó con un total de **13 Preguntas**; sobre los **Aspectos Generales** se constituyó de **06 preguntas**, sobre los Indicadores de la Variable **Gestión de Recursos Humanos** se constituyó con **04 preguntas**, sobre los Indicadores de la Variable **Rendimiento Laboral del Personal** se constituyó con **03 preguntas**.

Cada pregunta contiene diversos niveles de respuestas, considerando la característica de escala nominal y ordinal. Su **validación** fue realizada por un grupo de expertos en investigación, quienes le dieron una aprobación del **94,4%** en promedio.

Así mismo se midió su grado de **Confiabilidad**, que según el Alpha de Cronbach le otorgó un coeficiente de consistencia interna de **0.959** para los Indicadores de las dos Variables en estudio. Este coeficiente se identifica como de **Muy Alta fiabilidad** porque pertenecen al intervalo de 0.8-1.0 de Cronbach.

Sobre estos puntos, ver los Anexos 4 y 5.

El instrumento empleado, fue un modelo de cuestionario con preguntas cerradas y respuestas nominales y ordinales las mismas que corresponden a los indicadores de las variables principales, tienen los siguientes niveles:

- Bueno, Regular y Malo.
- Alto, Medio y Bajo.

Las preguntas han tenido el propósito de cubrir las expectativas de la investigación, sobre todo en lo que a tiempo de respuesta se refiere, dado que muchas veces con preguntas excesivas los encuestados se estresan y proporcionan datos irreales.

Previa a la encuesta, se informó a los encuestados sobre los objetivos de la presente investigación, y de lo importante que era su colaboración con su información, para el éxito de la investigación. La información obtenida es muy valiosa, ella se organizó y procesó para luego realizar las interpretaciones correspondientes.

A continuación se presentan los resultados procesados de la encuesta, con sus respectivos análisis por Indicadores. Ver en el Anexo 6 los Aspectos Generales de los Encuestados, y el Anexo 7 la Base de Datos de ambas Variables.

4.1.1 Resultados de los Indicadores de la 1ra Variable: Gestión de Recursos Humanos.

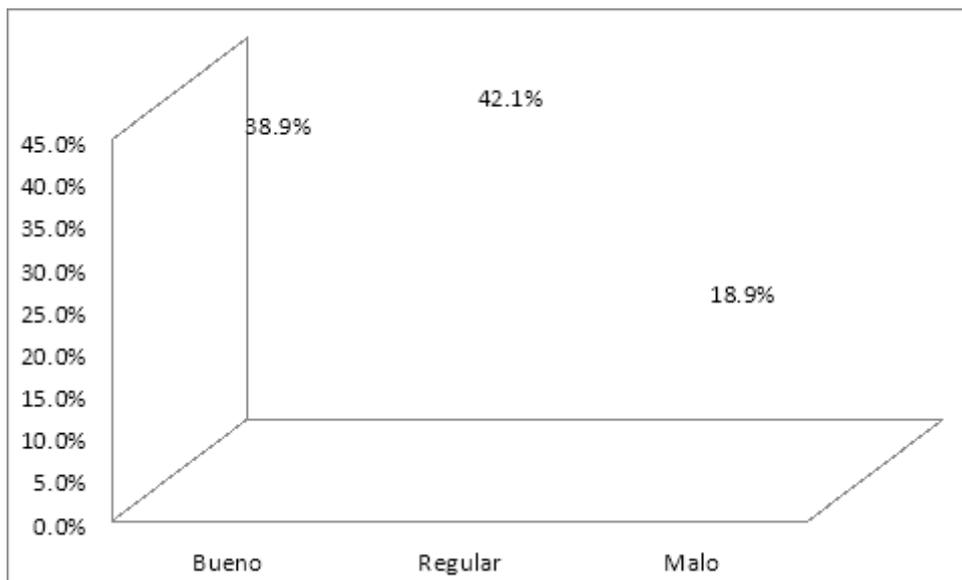
INDICADOR 1. Calidad de Selección.

Tabla 3: Calidad de Selección del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno (competencias varias)	37	38.9%	38.9%
Regular (competencias algunas)	40	42.1%	81.1%
Malo (competencias pocas)	18	18.9%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 1: Calidad de Selección del Personal.



Interpretación:

A la luz de los resultados de la investigación, se encontró que en primer lugar están las valoraciones de **Regular**, sobre la Calidad de Selección del Personal, representados con un **42,1%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Bueno**, con un **38,9%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados perciben que el personal solo tiene algunas competencias.

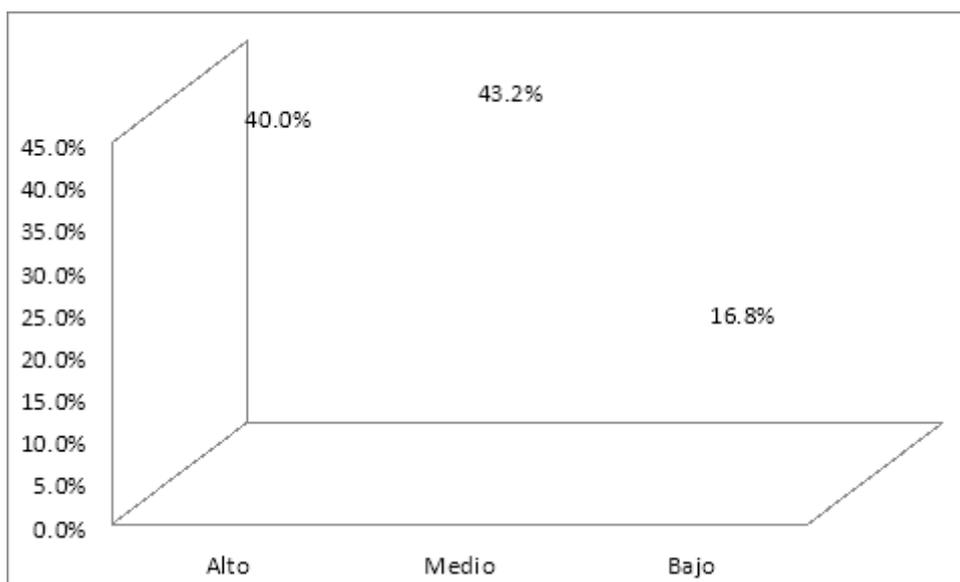
INDICADOR 2. Nivel de Capacitación.

Tabla 4: Nivel de Capacitación del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto (posgrado)	38	40.0%	40.0%
Medio (universitario)	41	43.2%	83.2%
Bajo (técnico)	16	16.8%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 2: Nivel de Capacitación del Personal.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la investigación, se halló que en primer lugar están las valoraciones de **Medio**, sobre el Nivel de Capacitación del Personal, representados con un **43,2%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Alto**, con un **40,0%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados perciben que el personal solo tiene conocimientos universitarios.

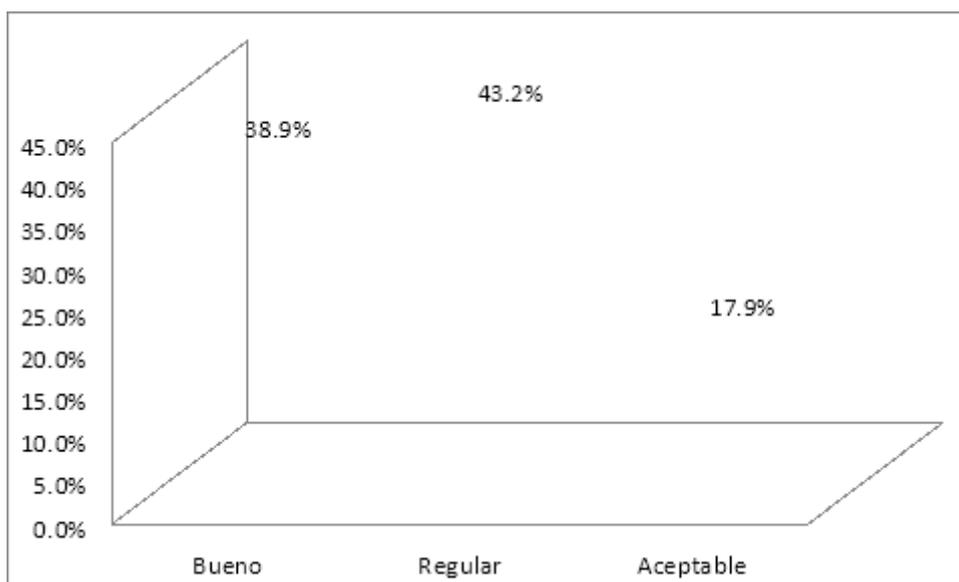
INDICADOR 3. Tiempo de Experiencia.

Tabla 5: Tiempo de Experiencia del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno (más de 3 años)	37	38.9%	38.9%
Regular (de 1 a 3 años)	41	43.2%	82.1%
Aceptable (hasta 1 año)	17	17.9%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 3: Tiempo de Experiencia del Personal.



Interpretación:

Según los resultados de la investigación, se descubrió que en primer lugar están las valoraciones de **Regular**, sobre Tiempo de Experiencia del Personal, representados con un **43,2%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Bueno**, con un **38,9%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados perciben que el personal tiene experiencias intermedias.

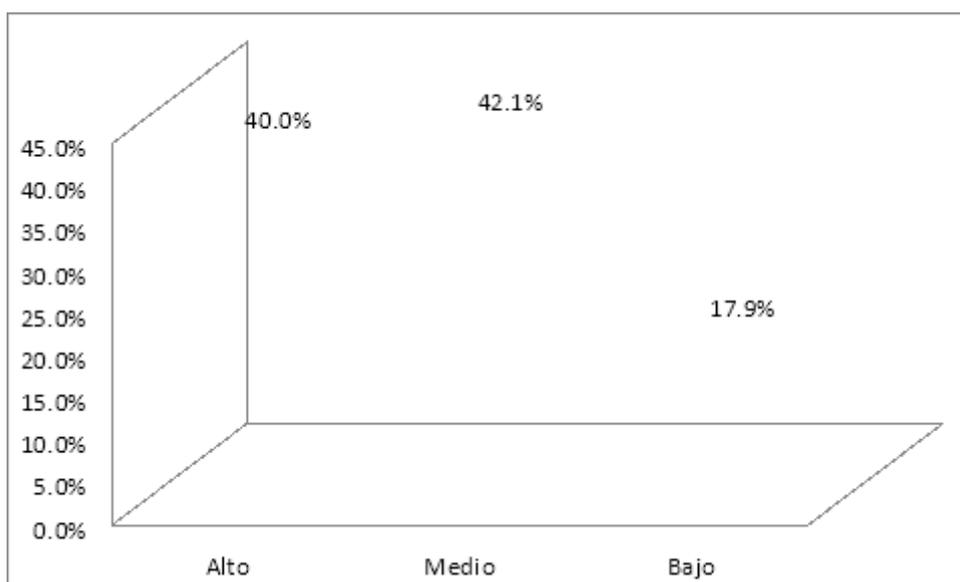
INDICADOR 4. Nivel de Remuneración.

Tabla 6: Nivel de Remuneración del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto (más de 3000 soles)	38	40.0%	40.0%
Medio (de 1000 a 3000 soles)	40	42.1%	82.1%
Bajo (hasta 1000 soles)	17	17.9%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 4: Nivel de Remuneración del Personal.



Interpretación:

Según los resultados de la investigación, se descubrió que en primer lugar están las valoraciones de **Medio**, sobre el Nivel de Remuneración del Personal, representados con un **42,1%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Alto**, con un **40,0%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados perciben que el personal tiene remuneración intermedia.

4.1.2 Resultados de los Indicadores de la 2da Variable: Rendimiento Laboral del Personal.

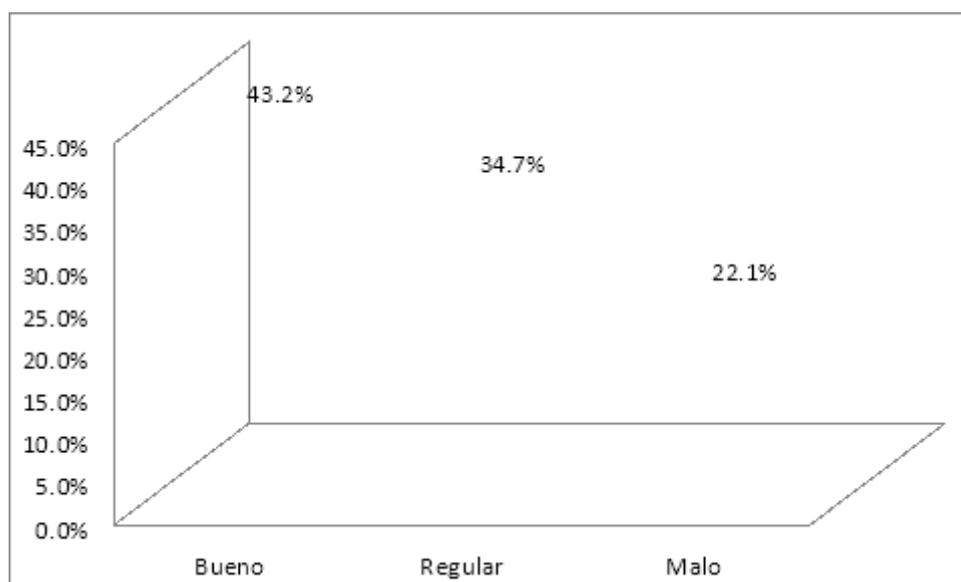
INDICADOR 1. Calidad del Servicio.

Tabla 7: Calidad del Servicio que brinda el Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno (personalizado)	41	43.2%	43.2%
Regular (grupal)	33	34.7%	77.9%
Malo (masivo)	21	22.1%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 5: Calidad del Servicio que brinda el Personal.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la investigación, se definió que en primer lugar están las valoraciones de **Bueno**, sobre la Calidad del Servicio del personal, representados con un **43,4%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Regular**, con un **34,7%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados perciben que el personal tiene brinda buena calidad del servicio.

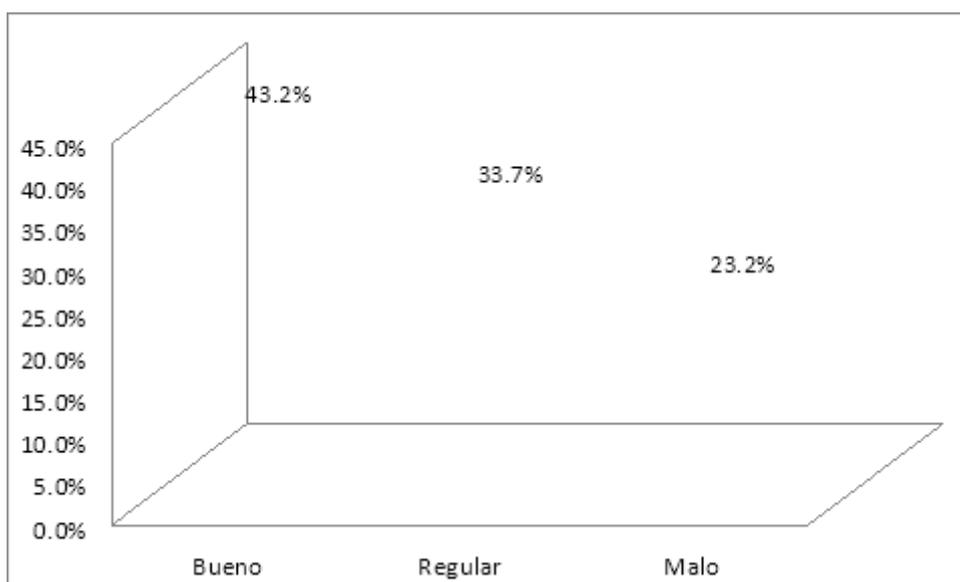
INDICADOR 2. Cumplimiento de Metas.

Tabla 8: Cumplimiento de Metas del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno (al 100%)	41	43.2%	43.2%
Regular (al 70%)	32	33.7%	76.8%
Malo (menor al 70%)	22	23.2%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 6: Cumplimiento de Metas del Personal.



Interpretación:

Según los resultados de la investigación, se determinó que en primer lugar están las valoraciones de **Bueno**, el Cumplimiento de Metas del personal, representados con un **43,20%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Regular**, con un **33,7%**. Estos resultados indican que la mitad de los encuestados perciben que el personal es bueno cumpliendo sus metas.

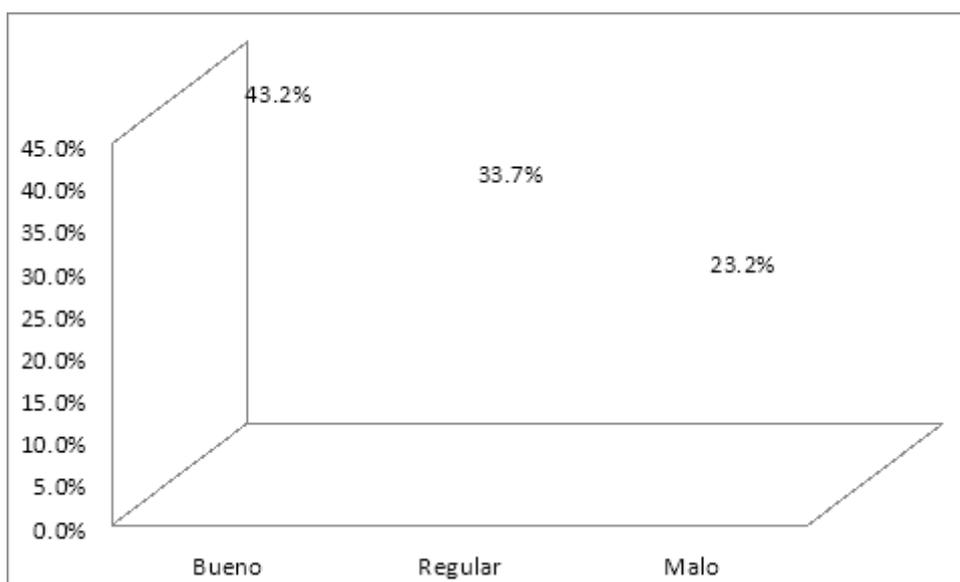
INDICADOR 3. Cumplimiento de Objetivos.

Tabla 9: Cumplimiento de Objetivos del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno (al 100%)	41	43.2%	43.2%
Regular (al 70%)	32	33.7%	76.8%
Malo (menor al 70%)	22	23.2%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Figura 7: Cumplimiento de Objetivos del Personal.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la investigación, se encontró que en primer lugar relativo están las valoraciones de **Bueno**, sobre el Cumplimiento de Objetivos del personal, representados con un **43,2%**. En segundo relativo lugar se encuentran las valoraciones de **Regular**, con un **33,7%**. Estos resultados indican que menos de la mitad de los encuestados perciben que el personal es bueno cumpliendo Objetivos.

4.1.3 Resumen de las Variables de la Investigación.

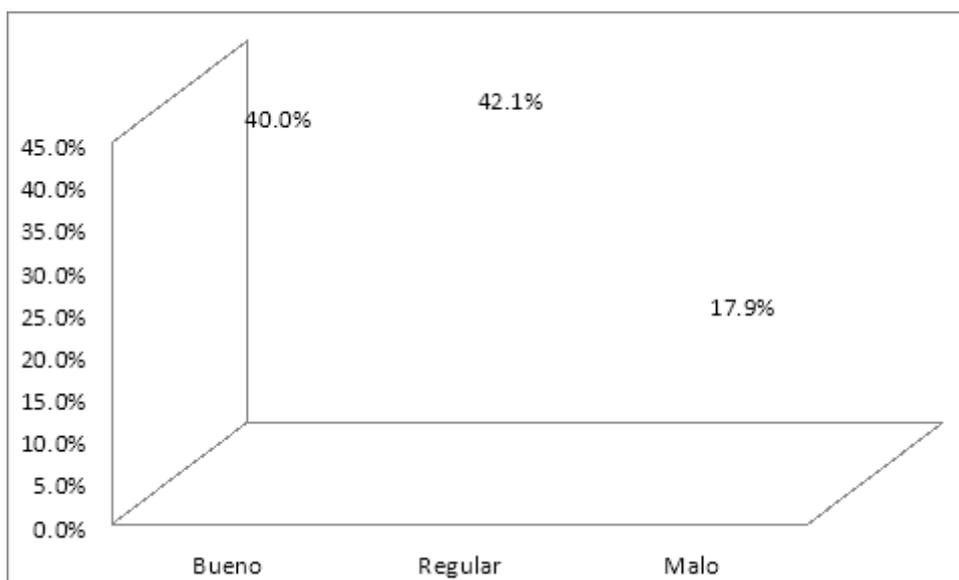
A. Resumen Sobre Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 10: Gestión de Recursos Humanos.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno	38	40.0%	40.0%
Regular	40	42.1%	82.1%
Malo	17	17.9%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA – GRL.

Figura 8: Gestión de Recursos Humanos.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la investigación, se descubrió que en primer lugar están las valoraciones de **Regular**, sobre la Gestión de Recursos Humanos, representados con un **42,1%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Bueno**, con un **40,0%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados están conformes con la Gestión de Recursos Humanos.

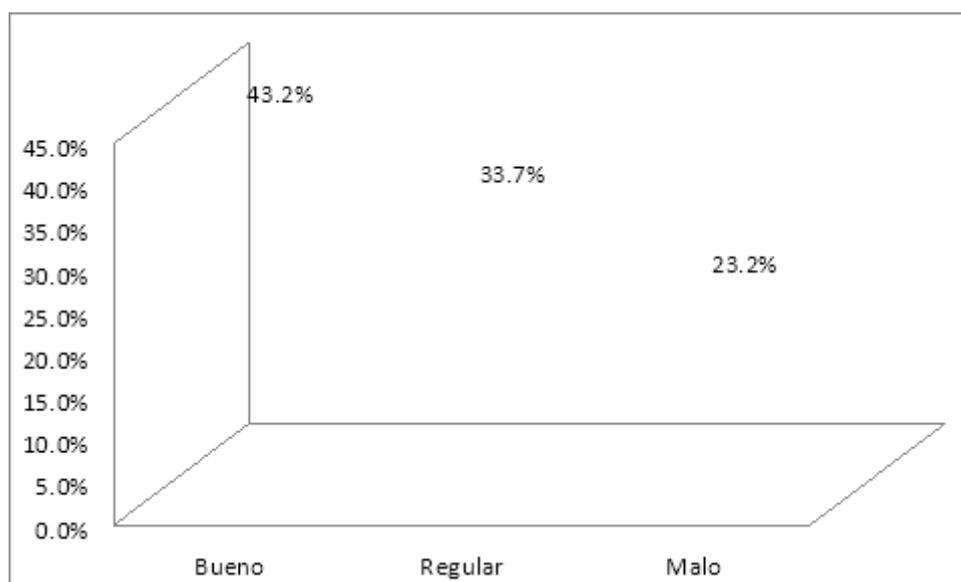
B. Resumen Sobre Rendimiento Laboral del Personal.

Tabla 11: Rendimiento Laboral del Personal.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno	41	43.2%	43.2%
Regular	32	33.7%	76.8%
Malo	22	23.2%	100.0%
Total	95	100.0%	-----

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA – GRL.

Figura 9: Rendimiento Laboral del Personal.



Interpretación:

Según los resultados de la investigación, se determinó que en primer lugar están las valoraciones de **Bueno**, sobre el Rendimiento Laboral del Personal, representados con un **43,2%**. En segundo lugar se encuentran las valoraciones de **Regular**, con un **33,7%**. Estos resultados indican que casi la mitad de los encuestados tienen favorables rendimientos laborales.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Prueba de la Primera Hipótesis Específica.

Hn: No existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Ha: Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Tabla 12: Primera Tabla de Contingencia.

Gestión de Recursos Humanos	Calidad del Servicio del Personal			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	35	2	1	38
Regular	5	26	9	40
Malo	1	5	11	17
Total	41	33	21	95

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Tabla 13: Primera Prueba del Chi-Cuadrado.

Estadísticos	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	75,95	4	0,0000
Medidas de Relación entre variables cualitativas	0,9035	4	
N de casos válidos	95		

Interpretación:

Como la Significación de la muestra es **0.0000**, menor al **0.05** valor teórico probabilístico, se Rechaza la Hipótesis Nula y en su lugar se **Acepta la Hipótesis Alternativa**, es decir, **Si existe relación** entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

4.2.2 Prueba de la Segunda Hipótesis Específica.

Hn: No existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Ha: Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Tabla 14: Segunda Tabla de Contingencia.

Gestión de Recursos Humanos	Cumplimiento de Metas del Personal			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	34	2	2	38
Regular	6	25	9	40
Malo	1	5	11	17
Total	42	32	21	95

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Tabla 15: Segunda Prueba del Chi-Cuadrado.

Estadísticos	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,71	4	0,0000
Medidas de Relación entre variables cualitativas	0,8908	4	
N de casos válidos	95		

Interpretación:

Como la Significación de la muestra es **0.0000**, menor al **0.05** valor teórico probabilístico, se Rechaza la Hipótesis Nula y en su lugar se **Acepta la Hipótesis Alternativa**, es decir, **Si existe relación** entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

4.2.3 Prueba de la Tercera Hipótesis Específica.

Hn: No existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Ha: Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

Tabla 16: Tercera Tabla de Contingencia.

Gestión de Recursos Humanos	Cumplimiento de Objetivos del Personal			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	35	2	1	38
Regular	5	25	10	40
Malo	1	5	11	17
Total	41	32	22	95

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Tabla 17: Tercera Prueba del Chi-Cuadrado.

Estadísticos	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,99	4	0,0000
Medidas de Relación entre variables cualitativas	0,9002	4	
N de casos válidos	95		

Interpretación:

Como la Significación de la muestra es **0.0000**, menor al **0.05** valor teórico probabilístico, se Rechaza la Hipótesis Nula y en su lugar se **Acepta la Hipótesis Alternativa**, es decir, **Si existe relación** entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.

4.2.4 Prueba de la Hipótesis General.

Hn: No existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.

Ha: Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.

Tabla 18: Tabla Total de Contingencia.

Gestión de Recursos Humanos	Rendimiento Laboral del Personal			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	35	2	1	38
Regular	4	27	9	40
Malo	2	3	12	17
Total	41	32	22	95

Fuente: Encuesta al Personal del Área de Ejecución de la DIRESA - GRL.

Tabla 19: Prueba Total del Chi-Cuadrado.

Estadísticos	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	82,59	4	0,0000
Medidas de Relación entre variables cualitativas	0,9139	4	
N de casos válidos	95		

Interpretación:

Como la Significación de la muestra es **0.0000** menor al **0.05** valor teórico probabilístico, se Rechaza la Hipótesis Nula y en su lugar se **Acepta la Hipótesis Alternativa**, es decir, **Si existe relación** entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

A la luz de los resultados de nuestra investigación, se determina que la Gestión de Recursos Humanos tiene niveles Buenos de valoración por casi la mitad de los encuestados, mientras que el Rendimiento Laboral del Personal también tiene niveles Buenos de valoración por casi la mitad de los encuestados. Se precisa que la Gestión de Recursos Humanos se ha trabajado como variable independiente, frente a la variable Rendimiento Laboral del Personal que ha sido trabajado como variable dependiente. Los resultados confirman que existe relación entre ambas variables del estudio, con un alto índice de asociación del 91,53%. En comparación a nuestros resultados se puede considerar a los estudios ó investigaciones de:

Chavez (2018), quien desarrollo una investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017. El objetivo general del estudio era determinar la relación entre ambas variables. El estudio fue de nivel correlacional;. La población muestral objeto de análisis lo constituyeron 110 trabajadores profesionales de enfermería que laboraban en el servicio de emergencia de dicho hospital. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo escala de Likert. La confiabilidad del instrumento según el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach dio como resultado para la variable gestión de recursos humanos un 0.919 y para el variable desempeño laboral un 0.882, lo que indicó un nivel de alto confiabilidad para gestión de recursos humanos y un nivel fuerte para desempeño laboral. En su conclusión más importante estableció que

la Gestión de recursos humanos y desempeño laboral tienen relación positiva y un nivel de correlación alta por el personal de Enfermería, según el Rho de Spearman la significancia igual a 0.002, fue menor de 0.05, por lo que permitió señalar que la relación es significativa y por lo tanto se aceptó la hipótesis de alterna y se rechazó la nula, concluyendo que si existe relación significativa positiva alta entre la gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017.

Así mismo Rojas y Vilchez (2018), desarrollaron un estudio sobre Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018. El objetivo principal fue determinar la relación entre ambas variables. El nivel de la investigación fue correlacional. En el estudio participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Alccahuaman. Los resultados revelaron que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús. Así mismo se encontró relación significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; y por último se encontró relación significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Como se puede apreciar, tanto con Chavez, como con Rojas y Vilchez, en ambos estudios se determinó la importancia de la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del Personal, los cuales en comparación a nuestro estudio, coinciden con nuestros resultados y nos proporcionan un respaldo académico, pues nosotros también consideramos que la Gestión de Recursos Humanos es un factor importante para el logro del Rendimiento Laboral del Personal.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, se concluye:

- En relación al primer objetivo específico, se establece que la Gestión de Recursos Humanos si tiene relación con la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA. Esta realidad se explica por la forma en que el personal del área presta su atención a los usuarios y que según los resultados casi la mitad de los encuestados opinan que es Buena.

- En relación al segundo objetivo específico, se establece que la Gestión de Recursos Humanos si tiene relación con el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA. Esta realidad se explica por los niveles de cumplimiento de logros en metas que realiza el personal del área, en sus diferentes actividades programadas por cada periodo y que según los resultados casi la mitad de los encuestados opinan que es Buena.

- En relación al tercer objetivo específico, se establece que la Gestión de Recursos Humanos si tiene relación con el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA. Esta realidad también se explica por los niveles de cumplimiento de logros en objetivos que realiza el personal del área, en sus diferentes actividades programadas por cada periodo y que según los resultados casi la mitad de los encuestados opinan que también es Buena.

- Finalmente en relación al objetivo general, se establece que la Gestión de Recursos Humanos si tiene relación con el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL. Esta situación se explica por la importancia que tiene el Rendimiento Laboral el personal del área en estudio, en el cumplimiento de sus diferentes actividades previamente programadas y que según los resultados casi la mitad de los encuestados opinan que es Buena.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones de nuestra investigación, se recomienda:

- Con respecto a la primera conclusión, se recomienda que las autoridades del área de ejecución de la DIRESA sigan promoviendo en su personal el buen trato a los usuarios que acuden a estas dependencias, dado que sus trabajos están financiados por presupuesto público y por lo tanto el público se merece el mejor trato, y si este es personalizado será mucho mejor, es decir atención de calidad.
- Con respecto a la segunda conclusión, se recomienda que las autoridades del área de ejecución de la DIRESA realicen un monitoreo aleatorio, para asegurarse que el personal del área cumplan con sus metas establecidas previamente o por lo menos se acerque a la totalidad de lo programado, claro está que este cumplimiento debe ser de calidad y no de cantidad.
- Con respecto a la tercera conclusión, se recomienda que las autoridades del área de ejecución de la DIRESA realicen una evaluación continua por periodos, para asegurarse que el personal del área cumplan con los objetivos programados previamente o que también por lo menos se acerque a la totalidad de lo programado, este cumplimiento asegura la correcta ejecución presupuestal.

- Con respecto a la conclusión general, se recomienda que las autoridades del área de ejecución de la DIRESA realicen programas de incentivos para estimular y valorar los recursos humanos, y así asegurar el buen rendimiento laboral del personal del área, quienes se sentirán más reconocidos y de seguro harán mejores aportaciones al trabajo asignado en cada actividad.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Quevedo, G. (2007). Liderazgo y Motivación en los trabajadores administrativos de la UNJFSC-Huacho. Tesis de Maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho-Perú.

Reyes, D. (2004). Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras, tesis de maestría.

7.2 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (2^a ed.). Buenos Aires – Argentina: Granica

Borman, W. C. y S. J., Motowidlo (2014). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. México. Editorial jossey bass.

Campbell, J. P. y Otros (2012). A Theory Of Performance. San Francisco. Editorial Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5^a ed.) Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.

Cuesta, A. (2015). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá, Colombia. Editorial Macro EIRL.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (1996). Administración de Recursos Humanos. Editorial Jhon Wiley y Sons. Estados Unidos.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). La gestión de recursos humanos (3^a ed.). España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. Editorial McGraw- Hill. México.
- Ibáñez, M. (2011). Gestión del Talento Humano en la Empresa. Lima-Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L., Primera Edición.
- Levin, R. y Rubin, D. (2004). Estadística para Administración y Economía. Editorial Pearson Prentice Hall. Mexico.
- Marbán, J. (2010). Estrés y Rendimiento Laboral. México. Editorial Copamex.
- Marx, C. (1973). El Capital. Tomo I. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Martí, J. (1976). Obras Completas. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9^a ed.). México: Pearson Educación
- Motowidlo, S. J. (2010). Handbook of Psychology: Industrial And Organizational Psychology. Estados Unidos. Editorial Journal of Applied Psychology.
- Nel, L. (2010). Metodología de la Investigación, Estadística Aplicada en la Investigación. Lima, Perú. Editorial Macro E.I.R.L.
- Odiome, G. (2011). Management And The Activity Trap. New York-Estados Unidos. Editorial Harper and Row Publishers.
- Quezada, N. (2010). Metodología de la Investigación, Estadística Aplicada en la Investigación. Editorial Macro E.I.R.L. Lima, Perú.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Décima edición. México, D.F. Editorial Pearson Educación.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2017). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Quinta edición. Lima, Perú. Editorial Business Support Anetch S.R.L.

Schnake, M. E. y M. P., Dumler (2013). Levels Of Measurement And Analysis Issues In Organizational Citizenship Behaviour Research. Estados Unidos. Editorial Organizational Dynamics.

Silvera, V. (2013). La Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral. Panamá. Editorial UTP.

Thurow, L. (1992). La Guerra del Siglo XXI. Madrid, España: Editorial Vergara.

Triola, M. (2004). Elementary Statistics. Mexico D.F. Published by Pearson Education Inc.

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.

7.3 Fuentes hemerográficas

Martinez, H. (16-05-2015). Los Seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos. Obtenido de:
<https://prezi.com/6pfv7gbjyz7s/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>

Ministerio de Educación (25-03-2019). Gestión de Recursos Humanos. Obtenido de:
http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf

Ministerio de la Salud (1999). Documento técnico de Gestión de Recursos Humanos: Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. Lima, Perú: (s. e).

UNESCO (2006). Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Santiago de Chile. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América.

7.4 Fuentes electrónicas

Chavez, L. (2018). Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017. Tesis de Maestría - UCV. Obtenido de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11577/Chavez_CLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chen, P. (2017). La Valoración del Talento Humano y el Rendimiento Laboral en Empresas Chinas en el Perú. Tesis de Maestría – UIGV. Obtenido de:

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1626/MAESTR%C3%8DA_CHEN%20PING.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Clerc, J., Saldivia, A. y Serrano M. (2006). Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral. Obtenido de:

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

De La Cruz, E. Y Huaman, R. (2016). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015. Tesis de Licenciatura en la UNH. Obtenido de:

<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, G. (2011). Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para Mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la Producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco. Tesis de Maestría de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de:

http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf

Ghiglione, F. (2015). Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada

evaluación de desempeño. Tesis de Maestría de la Universidad Nacional De La Pampa.

Obtenido de:

http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

IMESUN, (2016). *Mejore su Negocio, El Recurso Humano y la Productividad*. Publicación asociada con la Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Li Salazar, R. (2013). *Acerca de las Escalas de Valoración de Rendimiento Laboral*.

Obtenido de:

<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml#ixzz43CRHVWSs>.

Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. Tesis Doctoral de la Universidad de Valladolid. Obtenido de:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Oliva, E. (2017). *Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015*. Tesis de Maestría de la UCV. Obtenido de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9048/Oliva_EE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quirós, F. (2015). *Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial*. Tesis Doctoral de la Universidad de Sevilla. Obtenido de:

<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/38448/Ejemplar%20completo%20TESIS%20DOCTORAL%20F%20J%20Quiros%20Tomas%20Analisis%20de%20las%20tendencias%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20desde%20una~1.pdf?sequence=1>

Rojas, R. y Vilchez, S. (2018). *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018*. Tesis de Maestría de la Universidad Norbert Wiener. Obtenido de:

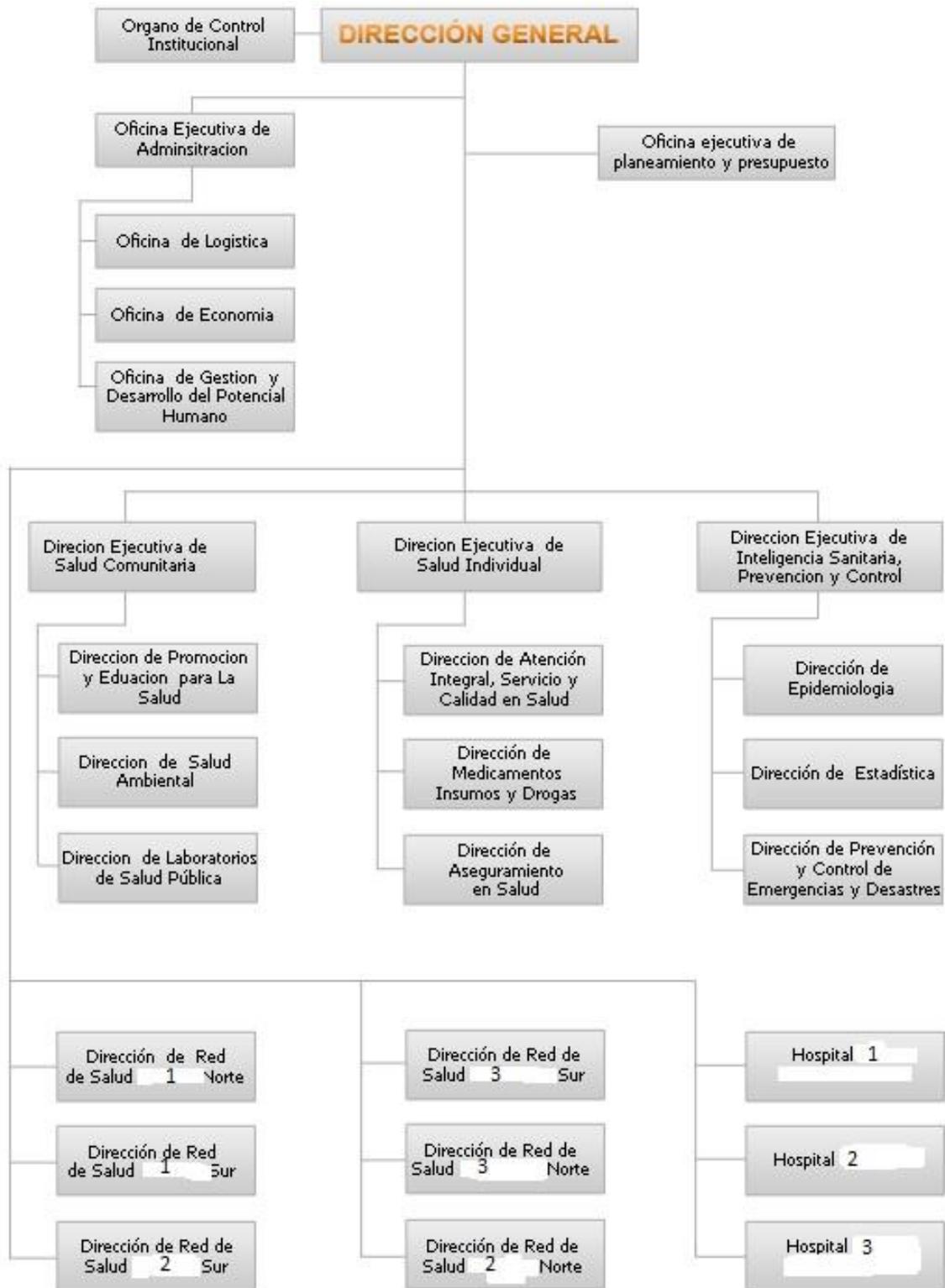
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WFPMA (2005): 11th World Human Resource Congress Singapore 2006, Ed. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). consultado en abril de 2005 en: www.hrcongress2006.com/home.html

ANEXOS

ANEXO 1.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD – DIRESA, DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA – GRL.



ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE EJECUCIÓN DE LA DIRESA-GRL-2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES – INDICAD.
<p>Problema Principal: ¿ Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.</p>	<p>Hipótesis Central: Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Laboral del personal del Área de Ejecución de la DIRESA-GRL.</p>	<p>Variables: <u>Variable Independiente</u> -La Gestión de Recursos Humanos. <u>Variable Dependiente</u> -Rendimiento Laboral del Personal.</p>
<p>Problemas Específicos: 1. ¿ Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA ? 2. ¿ Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA ? 3. ¿ Existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA ?</p>	<p>Objetivos Específicos: 1. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA. 2. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA. 3. Analizar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.</p>	<p>Hipótesis Específicos: 1. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el personal del Área de Ejecución de la DIRESA. 2. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Metas del personal del Área de Ejecución de la DIRESA. 3. Si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el Cumplimiento de Objetivos del personal del Área de Ejecución de la DIRESA.</p>	<p>Indicadores: <u>Sub-Variable Independiente</u> 1. Calidad de Selección. 2. Nivel de Capacitación. 3. Tiempo de Experiencia. 4. Nivel de Remuneración. <u>Sub-Variable Dependiente</u> 1. Calidad de Servicio. 2. Cumplimiento de Metas. 3. Cumplimiento de Objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO N° 3: ENCUESTA GENERAL
Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Postgrado

INFORMACIÓN PARA INVESTIGAR LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRESA-GRL-2019.

APOYO: AREA EJECUCIÓN DIRESA – GRL

SEMESTRE: 2019 - II

INSTRUCCIONES:

1. La Información que Ud. nos brinde es Personal, Sincera y Anónima.
2. Marque con un aspa “X” dentro del paréntesis, solo a una de las respuestas de cada Pregunta, que Ud. considere la opción correcta.

I. ASPECTOS GENERALES:

1. SEXO.

- a) Masculino () b) Femenino ()

2. EDAD.

- a) Hasta 20 años. () b) 21 a 30 años. ()
c) 31 a 40 años. () d) 41 a 50 años. ()
e) Mas de 50 años. ()

3. ESTADO CIVIL.

- a) Soltero () b) Casado ()
c) Conviviente () d) Divorciado ()
e) Viudo ()

4. SITUACIÓN LABORAL.

- a) Nombrado () b) Contratado ()
c) Otros ()

5. SITUACIÓN ACADÉMICA.

- a) Técnica Completa () b) Universitaria Completa ()
c) Maestría Completa () d) Doctorado Completo ()

6. RESIDENCIA.

- a) Centro de Ciudad () b) Zona Urbana ()
c) Zona Marginal () d) Zona Rural ()

II. ASPECTOS OPERACIONALES:

A) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

1. ¿ Cómo considera Ud., la CALIDAD DE SELECCIÓN del Personal para las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Malo (competencias pocas) ()
 - 2) Regular (competencias algunas) ()
 - 3) Bueno (competencias varias) ()

2. ¿ Cómo considera Ud., el NIVEL DE CAPACITACIÓN del Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Bajo (técnico) ()
 - 2) Medio (universitario) ()
 - 3) Alto (posgrado) ()

3. ¿ Cómo considera Ud., el TIEMPO DE EXPERIENCIA del Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Aceptable (hasta 1 año) ()
 - 2) Regular (de 1 a 3 años) ()
 - 3) Bueno (más de 3 años) ()

4. ¿ Cómo considera Ud., el NIVEL DE REMUNERACIÓN del Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Bajo (hasta 1000 soles) ()
 - 2) Medio (de 1000 a 3000 soles) ()
 - 3) Alto (más de 3000 soles) ()

B) RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL:

5. ¿ Cómo considera Ud., la CALIDAD DE SERVICIO que brinda el Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Malo (masivo) ()
 - 2) Regular (grupal) ()
 - 3) Bueno (personalizado) ()

6. ¿ Cómo considera Ud., el CUMPLIMIENTO DE METAS que logra el Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Malo (menor al 70%) ()
 - 2) Regular (al 70%) ()
 - 3) Bueno (al 100%) ()

7. ¿ Cómo considera Ud., el CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS que logra el Personal de las áreas de Ejecución de la DIRESA ?
 - 1) Malo (menor al 70%) ()
 - 2) Regular (al 70%) ()
 - 3) Bueno (al 100%) ()

Gracias por su respuesta.



ANEXO N° 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL.

TEMA: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRESA-GRL-2019.

OPINIÓN Ó JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que Ud. nos brinde es Personal, Sincera y Anónima.
2. Marque con un aspa “ X ” dentro del cuadrado de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que Ud. Considere su opinión.

1 = Malo

2 = Regular

3 = Bueno

CRITERIOS	VALORACIÓN		
	1	2	3
Claridad: Esta formulado con lenguaje apropiado.			
Objetividad: Esta expresado en conductas observables.			
Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			
Organización: Existe una organización lógica.			
Suficiencia: Comprende los aspectos de cantidad y calidad.			
Intencionalidad: Adecuado para conocer las opiniones de las encuestadas.			
Consistencia: Basados en aspectos teóricos científicos de organización.			
Coherencia: Establece coherencia entre las variables y los indicadores.			
Metodología: La estrategia responde a los propósitos del estudio.			
Pertinencia: El instrumento es adecuado al tipo de investigación.			

Muchas Gracias por su Respuesta.

 Datos y Firma del Juez Experto:

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Es el grado en que el instrumento puede medir a la Variable a la que se pretende medir. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

El Instrumento a utilizarse para recolectar información es una Encuesta con diversas preguntas, un cuestionario elaborado con los Indicadores de la Variable en estudio, el mismo que se sometió a una Consulta de Opinión a Investigadores Expertos en el área, quienes nos proporcionaron sus respectivas opiniones.

Nuestra Encuesta fue calificada por 5 Jueces Expertos, sus opiniones se resumen en la siguiente tabla.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	JUECES			Total
	J1	J2	J3	
Claridad:	3	2	3	8
Objetividad:	3	3	2	8
Actualidad:	3	3	3	9
Organización:	2	3	3	8
Suficiencia:	3	3	3	9
Intencionalidad:	3	3	3	9
Consistencia:	3	3	2	8
Coherencia:	3	3	3	9
Metodología:	2	3	3	8
Pertinencia:	3	3	3	9
TOTAL de Opinión	28	29	28	85

Total Máximo = (Nº criterios) x (Nº de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta).

CALCULO DEL COEFICIENTE DE VALIDEZ:

$\text{Validez} = \frac{\text{Total de Opinión}}{\text{Total Máximo}} = \frac{85}{10 \times 3 \times 3} = \frac{85}{90} = 0.944 = \mathbf{94.4\%}$
--

CONCLUSIÓN: El Coeficiente de Validez del Instrumento es **94.4%**, es considerado como **Muy Bueno**.

ANEXO N° 5

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Existen diferentes formas de medir el grado de Confiabilidad de una Prueba. Uno de los Coeficientes más comunes es el **Alpha de Cronbach “ α ”**, que se orienta hacia la **consistencia interna de una prueba**. Cronbach en 1951 lo derivó, a partir del modelo de Kuder- Richardson de 1937.

El Alpha de Cronbach “ α ”, es un coeficiente que mide la homogeneidad de las preguntas, promediando todas las correlaciones entre todos los ítems.

Se trata de un Índice que toma valores entre **0** y **1**, cuando más se acerque a 1 mejor es la fiabilidad; pero si se acerca a 0, la fiabilidad es baja ó nula. Este valor sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información estable y consistente, ó recopila información defectuosa y nos puede llevar a conclusiones equivocadas.

De acuerdo con la Aplicación del Software SPSS, una muestra piloto de 20 personas y el instrumento de nuestra investigación para ambas Variables tiene los siguientes resultados:

Resumen del Procesamiento de Casos

	N	%
Casos Válidos	20	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	20	100,0

**Estadísticos de Fiabilidad
Para ambas Variables**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,959	7

Escala Categórica:

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Conclusión:

Como α (alpha de cronbach) está en el rango de $0.81 < \alpha < 1.00$, la **Confiabilidad de Consistencia Interna es MUY ALTA para ambas Variables.**

ANEXO 6.
ASPECTOS GENERALES

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	53	55.8%
Femenino	42	44.2%
Total	95	100.0%

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20 años	5	5.3%
21 a 30 años	25	26.3%
31 a 40 años	30	31.6%
41 a 50 años	20	21.1%
Mas de 50 años	15	15.8%
Total	95	100.0%

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	20	21.1%
Casado	25	26.3%
Conviviente	28	29.5%
Divorciado	15	15.8%
Viudo	7	7.4%
Total	95	100.0%

Situación Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	15	15.8%
Contratado	55	57.9%
Otros	25	26.3%
Total	95	100.0%

Situación Académica	Frecuencia	Porcentaje
Técnica Completa	16	16.8%
Universitaria Completa	41	43.2%
Maestría Completa	28	29.5%
Doctorado Completo	10	10.5%
Total	95	100.0%

Residencia	Frecuencia	Porcentaje
Centro Ciudad	15	15.8%
Zona Urbana	65	68.4%
Zona Marginal	5	5.3%
Zona Rural	10	10.5%
Total	95	100.0%

ANEXO 7.
BASE DATOS TOTAL

Nº	VARIABLE INDEPENDIENTE (X)						VARIABLE DEPENDIENTE (Y)				
	I1	I2	I3	I4	MX	VX	I9	I10	I11	MY	VY
1	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
2	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
3	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
4	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
5	2	3	3	3	2.8	3	3	3	3	3.0	3
6	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
7	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
8	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
9	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
10	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
11	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
12	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
13	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
14	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
15	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
16	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
17	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
18	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
19	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
20	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
21	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3

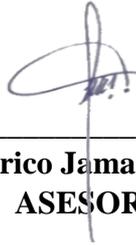
22	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
23	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
24	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
25	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
26	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
27	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
28	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
29	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
30	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
31	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
32	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
33	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
34	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
35	2	2	2	2	2.0	2	3	3	3	3.0	3
36	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
37	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
38	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
39	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
40	1	1	1	1	1.0	1	3	3	3	3.0	3
41	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
42	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
43	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
44	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
45	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
46	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
47	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
48	2	2	2	2	2.0	2	3	3	3	3.0	3

49	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
50	3	3	3	3	3.0	3	2	2	2	2.0	2
51	1	2	1	1	1.3	1	1	1	1	1.0	1
52	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
53	3	3	2	3	2.8	3	3	3	3	3.0	3
54	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
55	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
56	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
57	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
58	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
59	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
60	2	2	2	2	2.0	2	1	1	1	1.0	1
61	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
62	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
63	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
64	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
65	2	2	2	2	2.0	2	3	3	3	3.0	3
66	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
67	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
68	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
69	1	1	1	1	1.0	1	2	2	2	2.0	2
70	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
71	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
72	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
73	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
74	3	3	3	3	3.0	3	2	2	2	2.0	2
75	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1

76	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
77	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
78	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
79	1	2	2	2	1.8	2	3	3	3	3.0	3
80	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
81	1	1	1	1	1.0	1	2	2	2	2.0	2
82	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
83	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
84	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
85	1	1	1	1	1.0	1	2	1	1	1.3	1
86	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
87	1	1	1	1	1.0	1	3	3	3	3.0	3
88	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
89	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
90	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3
91	1	1	1	1	1.0	1	2	2	2	2.0	2
92	2	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2
93	3	3	3	3	3.0	3	1	1	1	1.0	1
94	1	1	1	1	1.0	1	1	1	1	1.0	1
95	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3

ANEXO N° 8.
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA





Dr. Teodorico Jamanca Alberto
ASESOR



Dr. Raymundo Javier Hajar Guzman
PRESIDENTE



Mg. Edwin Ivan Farro Pacifico
SECRETARIO



Mg. Cesar Armando Diaz Valladares
VOCAL