

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**La gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral
del personal de la Dirección Regional de Salud -Tumbes. 2022**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

Autor: Javier Martin Carrasco del Rosario

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**La gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral
del personal de la Dirección Regional de Salud -Tumbes. 2022**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Pedro José Vertiz Querevalú (presidente)

Mg. Orlando Sigifredo Ecca López (secretario)

Mg. Galvani Guerrero Garcia (miembro)

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



La gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud -Tumbes. 2022

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma:

Mg. Javier Martín Carrasco Del Rosario (Autor)

Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez (Asesor)

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada

Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD

ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, siendo las 19 horas con treinta minutos del día veintiseis (26) de Julio del dos mil veintitres, se reunieron en uno de los ambientes de la Escuela de Posgrado, los miembros del jurado conformado con la RESOLUCIÓN N° 158-2023/UNTUMBES-EPG-D, del 10 de abril de 2023. -: Dr. Pedro José Vertíz Querevalú (presidente), Mg. Orlando Sigifredo Ecça López (secretario), Mg. Galvani Guerrero García (Vocal), Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez (Vocal-asesor) para proceder al acto de sustentación y defensa de la tesis titulada: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD-TUMBES-2022" presentada por el maestrante JAVIER MARTÍN CARRASCO DEL ROSARIO para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Concluido el acto de sustentación y defensa, absueltas las preguntas formuladas y efectuadas las correspondientes observaciones, el jurado calificador decidió declarar: **APROBADO** la tesis, por unanimidad, con el calificativo de **BUENO**, en conformidad con lo normado en el Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 20:34 horas, se dio por concluido el indicado acto académico y en expresión de conformidad se procedió a la suscripción de la presente acta.

Tumbes, 26 de Julio de 2023.



Dr. Pedro José Vertíz Querevalú

DNI N° 00248704

ORCID N° 0000-0002-1361-1519
(PRESIDENTE)



Mg. Orlando Sigifredo Ecça López

DNI N° 02679361
ORCID N°

(SECRETARIO)



Mg. Galvani Guerrero García

DNI N° 45101586

ORCID N° 0000-0002-3151-806X
(MIEMBRO)



Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez
DNI N° 00251359

ORCID N° 0000-0003-2087-9078
(ASESOR)

REPORTE TURNITIN

La gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes. 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ups.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	2%
4	Juan Bances, Oscar Sandoval, Isabel Ramirez. "Las relaciones laborales influyen en la planificación académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Tumbes, 2020", Dataismo, 2021 Publicación	1%
5	repositorio.esge.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Elizabeth Coromoto García-Rincón, Carlos Augusto Parra-Machado. "Retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras", Gestio et Productio.	1%

Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales,
2022
Publicación

7	documentop.com Fuente de Internet	1%
8	dle.rae.es Fuente de Internet	1%
9	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	1%
10	Priscilla Rossana Paredes Floril, Juan José Bustamante Villegas. "Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil", Journal of the Academy, 2021 Publicación	1%
11	Luis Fernando Valeriano Ortíz. "LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ", Gestión en el Tercer Milenio, 2012 Publicación	<1%
12	GEOLAB S.R.LTDA. "EIA del Proyecto Perforación de Pozos Lote XIX, Tumbes-IGA0013896", R.D. N° 155-2009-MEM/AAE, 2021 Publicación	<1%

- | | | |
|----|--|-----|
| 13 | Federico Hernández Pacheco. "Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones", Universidad Nacional Autónoma de México, 2020
Publicación | <1% |
| 14 | Chunfeng Zhang. " The role of musical improvisation in the development of creative thinking in children () ", Culture and Education, 2023
Publicación | <1% |
| 15 | Edyy Mauricio Chicaiza Caizaguano, Camila Noemi Salazar Aguilar, Howard Fabian Chávez Yépez. "Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella"", Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 2023
Publicación | <1% |
| 16 | Angel Patricio Mena Reinoso, Jorge Freire Miranda, Marco Sinaluisa Lozano, Diego Santillán Espinoza. "Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador", Industrial Data, 2020
Publicación | <1% |
| 17 | Angel Emilio Deza Gavidia. "Revista FACES Vol. 1. N° 2 julio-diciembre 2019", Revista FACES, 2022 | <1% |

- 18** BENITES HIDALGO JULIO CESAR. "Informe de Gestión Ambiental del Servicio de Protección contra Inundaciones y Erosiones del Centro Poblado de Casa Blanqueada e Infraestructura de Irrigación-IGA0014582", R.D.G. N° 255-2015-MINAGRI-DVDIAR-DGAAA, 2021

Publicación

- 19** René Faruk Garzozzi-Pincay, Jessenia Quimí-Domínguez, Vanessa Suárez-Medina, Yadira Zambrano-Limón. "Desarrollo de Estrategias Mediante Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo en las Empresas Hoteleras de la Provincia de Santa Elena", Economía y Negocios, 2021

Publicación

- 20** "Conociendo los componentes (fases) que sustentan el funcionamiento del modelo de gestión de calidad educativa en dos Jardines Infantiles de la Región Metropolitana", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016

Publicación

- 21** "Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023

Publicación

22	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.	<1%
Publicación		
23	FCA CONSULTORES AMBIENTALES S.A.C.. "PAMA del Fundo Blueberries Perú-IGA0013774", R.D.G. N° 349-2018-MINAGRI-DVDIAR-DGAAA, 2021	<1%
Publicación		
24	Ludwing Roald Flores-Quispe. "Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2019	<1%
Publicación		
25	Milagritos Simona Barriga Vásquez, Claudia Virginia Cortez Chávez. "Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima", TecnoHumanismo, 2021	<1%
Publicación		
26	Luciano Rafael Oliveira e Silva. "O empreendedorismo corporativo sob o ponto de vista dos colaboradores: um estudo de caso múltiplo", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2022	<1%

Publicación



Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

DEDICATORIA

A Dios por hacer posible el logro de este anhelo académico.

A mi madre Maribel, mi padre Felix, mi hermano Brhayan y mi abuela María por su gran apoyo incondicional.

A mi esposa Mónica Marisol y a mis hijos Dayron Martín Emanuel y Dayli Mariana Emireth por su entera comprensión de su tiempo familiar.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la salud y bienestar que me ha dado durante todo el tiempo de estudio.

A mi Alma Mater, por la oportunidad profesional.

A los docentes por sus sabias lecciones.

A mi asesor, por sus instrucciones muy puntuales en el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xix
ABSTRACT	xx
I. INTRODUCCIÓN	21
1.1 Situación Problemática	23
1.2 Formulación del Problema	24
1.3 Justificación.....	24
1.4 Objetivos	26
1.4.1 Objetivo General	26
1.4.2 Objetivos Específicos.....	26
II. ESTADO DEL ARTE	27
2.1 Antecedentes	27
2.2 Bases teórico-científicas	32
2.3 Marco Conceptual.....	47
III. MATERIALES Y MÉTODOS	52
3.1 Tipo de investigación	52
3.2 Modalidad de la Investigación	52
3.3 Diseño de la Investigación	52
3.4 Población y Muestra.....	53
3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	53
3.6 Hipótesis.....	55
3.6.1 Hipótesis General	55
3.6.2 Hipótesis Específicas.....	55
3.7 Variables	56
3.7.1 Variable Independiente	56
3.7.2 Variable dependiente	57

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
V. CONCLUSIONES	67
VI. RECOMENDACIONES.....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
VIII. ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de frecuencia por niveles de percepción del Talento humano	59
Tabla 2. Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la de la eficiencia laboral	60
Tabla 3: Correlación entre las variables Talento humano y eficiencia laboral	61
Tabla 4. Distribución de frecuencia por niveles de percepción de percepción del Cumplimiento laboral	62
Tabla 5: Correlación entre las variables Talento humano y cumplimiento laboral.	63
Tabla 6: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la Cooperación laboral.	63
Tabla 7: Correlación entre Talento humano y la cooperación laboral.	64
Tabla 8: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la Disciplina laboral	65
Tabla 9: Correlación entre el Talento humano y la disciplina laboral.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01:TALENTO HUMANO	59
Figura N° 02: EFICIENCIA LABORAL	60
Figura N° 03: CUMPLIMIENTO	62
Figura N° 04: COOPERACION	64
Figura N° 05: DISCIPLINA LABORAL	65

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 01: Cuadro de operacionalización de variables	73
Anexo 02: Cuestionario para la variable independiente	74
Anexo 03: Cuestionario para la variable dependiente	75
Anexo 04: Cuadros estadísticos	76

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Determinar la relación de la gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, obteniéndose como resultado si existe relación directa alta y significativa en el desarrollo del Talento Humano sobre la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,712 con un Pvalor de 0,023 menor al nivel de significancia establecido (0,05); Asimismo los trabajadores manifestaron que a veces la creatividad laboral en su trabajo es en base a sus capacitaciones, asimismo existe relación directa alta con el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,615 y es significativa (Sig. 0,000 < 0,05). A pesar de que pocas veces están capacitados para el cumplimiento de las tareas encargadas, sin embargo casi siempre las acciones realizadas en su área de trabajo, están sujetas a las normas y reglas institucionales, la existencia de la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, Así mismo los trabajadores manifestaron que a veces se mantiene una comunicación eficaz de cooperación con los demás compañeros de su trabajo y se toman en cuenta sus aportes que contribuyen a la solución de problemas, cabe indicar que los trabajadores manifestaron que a veces les permiten participar de las reuniones de la institución y que asimismo indican que a veces existe un ambiente de trabajo en donde predomina el compañerismo y respeto.

Palabras claves: ambiente, capacitaciones, cooperación, dirección, laboral, talento humano.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the relationship of human talent management and its effect on the labor efficiency of the personnel of the Regional Health Directorate - Tumbes, obtaining as a result if there is a high and significant direct relationship in the development of Talent Human on the labor efficiency of the personnel of the Regional Directorate of Health-Tumbes, due to the fact that the Pearson correlation coefficient is 0.712 with a P value of 0.023 less than the established significance level (0.05); Likewise, the workers stated that sometimes the labor creativity in their work is based on their training, there is also a high direct relationship with the labor compliance of the personnel of the Regional Health Directorate-Tumbes, due to the fact that the Pearson correlation coefficient is of 0.615 and is significant (Sig. 0.000 < 0.05). Despite the fact that they are rarely trained to carry out the tasks entrusted, however, almost always the actions carried out in their work area are subject to institutional norms and rules, the existence of labor cooperation of the Regional Directorate staff of Salud-Tumbes, Likewise, the workers stated that sometimes effective communication of cooperation is maintained with the other co-workers and their contributions that contribute to the solution of problems are taken into account, it should be noted that the workers stated that sometimes allow them to participate in the institution's meetings and also indicate that sometimes there is a work environment where camaraderie and respect predominate.

Keywords: human talent, cooperation, environment, labor, management, training.

I. INTRODUCCIÓN

En el Perú estamos regidos por las directrices del Ministerio de Salud (MINSA) que con el apoyo del Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud, impulsa una gestión integrada y descentralizada de recursos humanos en salud, teniendo en cuenta esta premisa se denota que la gestión de talento humano afecta eficientemente en el desempeño laboral de los trabajadores de los puestos de salud, ya que es importante obtener la información para contribuir en la mejora de las instituciones públicas, para darle la relevancia que amerita el talento humano en el desarrollo de cualquier organización sea pública o privada. En razón a lo antes mencionado podemos expresar que el presente trabajo de investigación denominado “LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD –TUMBES” tiene por finalidad determinar el efecto de tener una buena gestión del talento Humano.

Los resultados que se deriven de la investigación contribuirán a fortalecer y desarrollar estrategias y programas que sean aplicables de manera práctica y pueda servir de ejemplo en otras direcciones de salud.

La presente investigación se desarrollará teniendo en cuenta la problemática, los objetivos, la razón por la cual se desarrolla el trabajo y quienes serán beneficiados con el mismo (justificación), asimismo dentro del estado del arte tendré en cuenta los antecedentes de investigadores, cuyos resultados serán comparados con los obtenidos en el presente, haré uso de una metodología en la que se define el tipo y diseño de la investigación, las variables y su operacionalización; la población, muestra, técnica e instrumentos de la recolección de datos en el que será necesario, como técnica de investigación, la encuesta aplicando un instrumento que estará dirigido al personal de la institución como es el cuestionario, el mismo que estará diseñado para el logro de cada una de las variables, teniendo en cuenta que

la gestión del talento humano debe orientarse a la acción estratégica, teniendo en consideración que cada vez se exige mayores competencias para asumir puestos de dirección y de mayor responsabilidad, garantizando de esa manera el logro de las metas en las instituciones públicas.

1.1 Situación Problemática

Las instituciones públicas están destinadas a buscar una ventaja que las haga más competentes, para lo cual la gestión del talento humano está experimentando cambios convirtiéndose en factor esencial para el logro en las instituciones.

El talento humano es el conjunto de saberes y aceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también se adiciona a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo - organización, trabajo y sociedad (Balza, 2010).

Las instituciones públicas, con el propósito de cumplir los objetivos planteados y alcanzar la excelencia en la gestión, promueven el fortalecimiento del talento humano a través de la capacitación para fomentar una cultura de compromiso de servicio a la sociedad y conjugan el trabajo con la tecnología que permite el desarrollo organizacional de manera eficiente. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016).

En nuestro país las entidades públicas cuentan con las herramientas necesarias a fin de que los servidores públicos sean capaces de desempeñar las funciones encargadas. Sin embargo, en las instituciones públicas, los servidores, para ocupar los cargos, incurrir en nepotismo, que dificulta la existencia de recursos humanos eficientes al momento de llevar a cabo el proceso de selección y demás aspectos relacionados al acopio del talento humano.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene por finalidad identificar el efecto que tiene la gestión del talento humano que permita la eficiencia en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tumbes.

El punto de partida de las políticas de empleo y desarrollo de personal es el nombramiento o contratación, según sea el caso y la asunción de funciones, tareas y responsabilidades por parte del trabajador, dentro de un contexto de competencias laborales.

Por lo que, “el proceso de convocatoria, selección y contratación suele ser riguroso, pues se busca un trabajador con las mejores cualidades humanas, experiencia

laboral, formación académica acreditada, ética, madurez, carácter y, además, de una comprobada capacidad de adaptación a los retos propios de cualquier proyecto de alguna magnitud” (Valeriano, 2012).

Dirección Regional de Salud tiene la obligación y la responsabilidad con todos los servidores públicos de brindar calidad de servicio en un plazo dado, esto implica la mejora de las condiciones que deben tener los usuarios a través de acciones y tareas que lleva el efecto de la gestión del talento humano, cuya función, es satisfacer todas las expectativas de los usuarios.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Pregunta general

¿En qué medida la gestión del Talento Humano afecta la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes. 2022?

1.2.2 Pregunta Especifica

1. ¿En qué medida el talento humano afecta el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes?
2. ¿En qué medida el talento humano afecta la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes?
3. ¿En qué medida el talento humano afecta la disciplina laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes?

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad analizar el efecto que tiene la gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tumbes; a través de esto podemos determinar el verdadero valor del talento humano dentro de una institución pública, si se requiere que el talento humano fortalezca el desempeño laboral; se debe dotarlo de conocimientos, estar en constante actualización y a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar a las diversas problemáticas en el trabajo aportando resoluciones saludables, ya que a través de esta investigación se podrá encontrar diversos factores que obstruyen la mejor realización del personal dentro del trabajo. Además, para que de este modo todas las organizaciones públicas y privadas tomen en cuenta e inviertan más en el talento humano, ya que ellos son el pilar

fundamental dentro de la organización. La buena o la mala imagen ante la sociedad de una determinada organización, es sobre el desenvolvimiento y la capacidad de desarrollo del personal. En muchas organizaciones se ve al talento humano como un objeto o cosa y no se considera en su verdadera dimensión; en vista que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; pues el talento humano es el único ser que después de una capacitación y entrenamiento nos puede generar mayor productividad con mayor eficacia y eficiencia utilizando adecuadamente los recursos necesarios y generar una atención más fluida a los usuarios.

Por consiguiente, el análisis presenta tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la función del talento humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, los métodos prácticos que se utilizan para implementar el cambio, roles, responsabilidades y competencias para la función del talento humano en aras de buscar el buen desempeño; así como las mediciones claves de evaluación en una organización competitiva.

Teniendo en cuenta esta premisa y siendo tiempos de globalización y de cambios tecnológicos el talento humano es el más indispensable de toda organización ya que cuenta con diversas técnicas, habilidades y destrezas para mostrar su mejor desempeño laboral, por ello es primordial invertir en el talento humano como las hacen otras organizaciones que pretende diferenciarse de las demás, destacando así la importancia de la presente investigación.

El trabajo es viable tanto económica como funcionalmente ya que como institución pública estamos en constante cambio por lo cual se solicitó los permisos correspondientes a través de la jefatura compartiendo los resultados con la institución.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación de la gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes. 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si el desarrollo del talento humano se relaciona con el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes
2. Identificar si el desarrollo del talento humano se relaciona con la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes
3. Identificar si el desarrollo del talento humano se relaciona con la disciplina laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes.

II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

García, (2016), menciona en su tesis titulada “Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, año 2015”; concluyo que; las competencias laborales y el clima laboral como son: el ambiente de trabajo, los conocimientos y habilidades y las relaciones interpersonales afectan el desempeño laboral del personal.

Reinoso (2015), en sus tesis “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital básico Pillaro” – Ecuador. Concluye que: El departamento de enfermería, ha sufrido cambios por varias oportunidades según las normativas vigentes, las personas que acuden a este hospital se encuentran insatisfechas porque las capacitaciones que recibe el personal están enfocadas más a la parte técnica que al servicio y desarrollo de sus competencias, a la vez que no cuentan con un adecuado documento de gestión del talento humano, por otro lado el departamento de enfermería no cuenta con el sistema de evaluación del personal para evaluar su desempeño, y así poder conocer el servicio que presta a la ciudadanía, por tal motivo no hay mejoras en el servicio.

Enríquez (2015), en su tesis “Plan de Intervención para el desarrollo del talento humano y mejoramiento de la calidad de prestación de los servicios de salud en el área de cuidados intensivos del hospital de especialidades “Baca Ortiz”, Quito, junio 2014”. Concluye que: existe insatisfacción y deficientes relaciones interpersonales por causa de que no hay motivación en el desempeño en un 77% del talento humano de salud y un 87% del talento humano menciona no haber recibido capacitación continua, aparte que el ambiente donde laboran es inadecuado, seguido de un 44% que opina que es bueno o regular.

Ponce, B. (2014), en su tesis titulada “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos humanos y Cultos planta central- Quito”, Universidad Tecnológica Equinoccial, facultad de Postgrado, Ecuador, Quito - hallazgos principales: La evaluación del desempeño dio los siguientes resultados: Excelente un 51,09%, muy bueno 38,24%, satisfactorio 8,43%, regular e insuficiente (1,07%) conclusiones: La conclusión arribada fue de que casi la totalidad de los servidores públicos no ingresa por merecimiento de méritos, sin embargo la mayoría de estos si cuenta con conocimientos y experiencias para el puesto; otras de las conclusiones arribadas es de que, en la mayoría de los casos, las brechas de capacitación del servidor público son atendidas; y finalmente también arribó a la conclusión de que los servidores obtuvieron una calificación de desempeño diversas.

Flores, M. et al (2017) en su artículo científico titulado “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Nicaragua, Estelí - hallazgos principales: la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador. conclusiones: 1. El proceso que realiza la institución, para el reclutamiento y selección de personal no va acorde con los requerimientos establecidos porque se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da el cumplimiento del reglamento interno. 2. Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores se conlleva a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador. 3. Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores de la Alcaldía, se diseñó un plan de acción para que el área de recursos humanos la incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral. 4. El supuesto se cumple debido a que los factores del desempeño laboral

sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el trabajador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia; sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Oscoco, H. (2015). En su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas-Apurímac, 2014”, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú, Andahuaylas – hallazgos principales: El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores, conclusiones: 1. La gestión de talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). 2. La planificación de talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 3. La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 4. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Inca, K. (2015). En su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú, Andahuaylas – hallazgos principales: Se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, conclusiones: 1. La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de

spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. 2 La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo. 3 La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo. 4 La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo. 5 La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

Asencios, C. (2017). En su tesis titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unánue. Lima, 2016”, Universidad Cesar Vallejo, Perú, Lima – hallazgos principales: se observa que 67 (67%) de los servidores administrativos encuestados perciben a la gestión del talento humano como regular, por otro lado, 17 (17%) servidores perciben su la gestión del talento humano como alto, finalmente, 16 (16%) servidores califican a la gestión del talento humano como bajo, En la tabla 13 y figura 6, se observa que 47 (47%) de los servidores administrativos encuestados perciben al desempeño laboral como alto, por otro lado, 39 (39%) servidores perciben al desempeño laboral como regular finalmente, 14 (14%) servidores califican al desempeño laboral como bajo, conclusiones: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) las capacidades tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral.

Pinedo y Quispe (2017) en “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.” cuyo objetivo central fue Encontrar si existe una influencia entre la Gestión del Talento Humano y la motivación del personal administrativo de la empresa Petrex S.A. El tipo de investigación que se desarrolló en la investigación fue cuantitativo correlacional, mediante un diseño no experimental, contando con una población de 212 colaboradores y calculando una muestra de 137, donde se aplicó un cuestionario, cuyos resultados fueron medidos gracias a las pruebas de independencia chi – cuadrado. Al analizar las conclusiones, una de las específicas la cual relaciona la motivación y la productividad se obtuvo que la fiabilidad de Chi cuadrado es alta al reportar el 0.88 u 88% muy cercano a 100% en tanto la correlación Spearman es de 0.387; por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe influencia entre la motivación y la productividad en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A. La conclusión final que se obtuvo fue que los colaboradores consideran que los procesos de reclutamiento y selección que desarrolla la empresa son adecuados y satisfacen las necesidades de personal requeridos.

Valentín (2017) en “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.” Cuyo objetivo central fue Definir la influencia del desempeño laboral en los colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Se desarrolló mediante un tipo causal, explicativo, con un diseño no experimental, transversal. La población censal estuvo conformada por el personal profesional de los establecimientos de la red de salud, se tomó como muestra a 161 de estos, se aplicó la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario.

Una de las hipótesis específicas buscaba relacionar la capacitación y la productividad, el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, arrojó 0,916. Se rechaza H_0 , es decir existe relación entre la capacitación con la productividad del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. La prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que existe relación o influencia entre ambas variables, ya que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$).

Armas & Asencio (2016) en “Gestión del talento humano y la productividad de los colaboradores de la empresa Cartavio S.A.A. provincia de Ascope – 2015”. Cuyo

objetivo central fue encontrar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la Productividad de los colaboradores de la Empresa Cartavio S.A.A, Provincia de Ascope - 2015. La presente investigación es descriptivo correlacional, La población objeto de estudio estuvo conformada por 300 colaboradores de área de fábrica, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple obteniendo una muestra de 101 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario. Una de las hipótesis específicas buscaba relaciona la seguridad e higiene con la productividad, gracias a la prueba Chi cuadrado, cuyo valor p es 0,000, redondeado a tres decimales. Dado que la significación es $<0,05$ se evidencia que la relación entre la seguridad e higiene y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio es directa.

2.2 Bases teórico-científicas

2.2.1 Gestión del talento humano

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano. Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y

actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

El talento humano es el elemento fundamental en una organización, y por ello es el recurso más importante dentro de ella, en este sentido se hace referencia a los siguientes autores:

Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Martínez (2013), afirma que: “el talento humano es una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona (conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potencial, salud, entre otras), por lo tanto, tener personas en una organización, no significa siempre que se tienen talentos, para que una persona haga parte del talento humano de una empresa, esta debe poseer el factor diferenciador (se hacer, quiero hacerlo, y puedo hacerlo) que lo hace competente y atractivo para una organización”.

Chiavenato (2010), manifiesta que: “en el talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras. La gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma”. (Citado en Cruz, 2015).

Chiavenato (2009), define: “la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Chiavenato (2009), indica que “la gestión del talento humano son las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos”.

La gestión del talento humano es la actividad que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, es el cumplimiento efectivo de los procesos de gestión, es la aplicación de estrategias compartidas, y logra la satisfacción del personal.

2.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Chiavenato (2009) considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

Según Chiavenato (2009), los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

- a) Ayudar a la organización para alcanzar sus metas y objetivos para realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización empleando las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c) Capacitar y motivar al personal: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en

- e) el trabajo: los empleados no satisfechos necesariamente no son los más productivos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- f) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- g) Administrar el cambio.
- h) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: en especial los trabajadores que laboran en la institución deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

La gestión del talento humano tiene varios objetivos fijándose en el potencial que tiene cada persona para de esa manera ubicarlos en los puestos adecuados, y crea un ambiente armónico que beneficia a los empleados y a la organización.

2.2.3 Procesos de Gestión del Talento.

Chiavenato (2002), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal

- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.

- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

- Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones

ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

- Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.2.4 Eficiencia laboral.

La eficiencia laboral de los recursos humanos está asociado directamente con el comportamiento y los resultados obtenidos, en este sentido, se considera como variables la motivación, la eficiencia de llevarlo a cabo y la medición de los resultados que conlleva a la eficacia de realizar sus labores. Sobre este punto, Robbins & Coulter (2005) mencionan que: “Las organizaciones con culturas fuertes también aprovechan sus actividades de reclutamiento y sociabilización para fomentar un alto desempeño organizacional”.

Chiavenato (2009), señala: “al desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.

El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Al respecto, Chiavenato (2004) argumenta que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral va a depender de su comportamiento y competencias que alcanzan los resultados deseados, un alto desempeño es entendido cuando los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. El desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa. Al respecto, Wherther & Keith (2006) mencionan que:

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer; por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Si consideramos a una adecuada selección de personas, esto traerá a las personas con la capacidad adecuada para ocupar un puesto.

Los mejores gerentes se aseguran a diario que personas talentosas ocupen todos los puestos bajo su supervisión. La capacitación y desarrollo eficaces mantienen actualizadas las habilidades de las personas y permiten que su desempeño laboral alcance un alto nivel de logro. Al renovar y redoblar su compromiso con el factor de

capacidad y con las mejores prácticas en la gestión del talento humano, los gerentes pueden contribuir sustancialmente al desarrollo del desempeño laboral.

El desempeño laboral requiere apoyo porque hasta el individuo más capaz y dedicado no alcanzará los niveles más elevados de desempeño a no ser que cuente con el apoyo apropiado. El apoyo crea un ambiente de trabajo rico en oportunidades para aplicar el propio talento, para obtener la máxima ventaja. Para utilizar plenamente su capacidad, los trabajadores necesitan suficientes recursos, objetivos e instrucciones claras, estar libres de reglas y restricciones laborales innecesarias, tecnologías adecuadas y retroalimentación del desempeño. Proporcionar estas y otras formas de apoyo laboral directo es una responsabilidad de la gestión del talento humano. Por supuesto, la mejor información sobre el apoyo necesario proviene de los trabajadores mismos.

El desempeño laboral implica esfuerzo o la disposición para trabajar arduamente en una tarea. El esfuerzo es un componente irremplazable del lugar de trabajo de alto desempeño. Hasta los trabajadores más capaces no lograrán un alto desempeño de manera consistente a menos que estén dispuestos a rendir su máximo esfuerzo. Pero la decisión de una persona para hacerlo no depende por completo de ella. Por eso lo que la gestión del talento humano debe hacer es intentar crear las condiciones para que la persona se esfuerce al máximo.

La evaluación de desempeño, recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de capacitación y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En Resumen, toda evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Con respecto al tema, según Milkovich & Boudreau (1994) citado por Chiavenato (2004) menciona que: "La evaluación de desempeño es un proceso que mide el

desempeño del empleado, que es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación que busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Otro de nuestros cuestionamientos, es responder a porqué se deberá evaluar el desempeño.

Al respecto, McGregor, D. (1972:133-134) citado por Chiavenato (2004) escribió que:

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son: Fundamental aumentos salariales, transferencias y despido de empleados. Comunicar cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada para guiar y aconsejar respecto al desempeño.

Con respecto a este tema, según McGregor (1972:133-134) citado por Chiavenato (2004) dice:

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas: La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos

personales: Empeño y desempeño son cosas distintas. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes, evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer beneficio para la organización y para el empleado. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Lo ideal sería que cada persona evalúe su propio desempeño, tomando como base, algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales; para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores que se deben considerar para realizar la medición del desempeño, tarea que demanda la utilización de criterios adecuados de medición. Con relación al tema, Chiavenato (2009) determina la existencia de métodos tradicionales y métodos modernos para evaluar el desempeño. Al respecto, Chiavenato (2009) dice:

Entre los métodos tradicionales de evaluación de desempeño encontramos: Las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

Existen organizaciones que crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal, esto permite aplicar los métodos actuales de evaluación, Al respecto, Chiavenato (2009) dice:

Las limitaciones de los métodos tradicionales llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras, caracterizadas por una posición de cambio: la autoevaluación y la autodirección de las personas, a estas evaluaciones como métodos modernos de evaluación de desempeño, que permiten mayor

participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

En la moderna gestión del talento humano por competencias, la evaluación de desempeño comienza por la apreciación y focalización de las actividades operativas frente a los logros de la visión, como uno de los criterios críticos en evaluación teniendo como eje transversal las competencias específicas determinadas del cargo, en tal sentido la evaluación estará orientada hacia la planeación del desempeño futuro realizando un juzgamiento del desempeño actual hacia fines y objetivos previamente fijados tratando de proporcionar la generación de capacidades necesarias para su adecuada consecución.

Entre los métodos más destacados con respecto a la evaluación del desempeño encontramos a la evaluación de 360 grados.

El método de evaluación de 360 grados es considerado como una herramienta extraordinaria para evaluar de forma integral, busca medir el desempeño de cada uno de los evaluados y las competencias de una persona, participante o evaluado utilizando varias fuentes que hayan intervenido como observadores directos de su desempeño (clientes internos, externos, colaboradores y Jefes) uno de sus principales creadores de este método fue Levy-Leboyer. Según Levy-Leboyer (2003) con respecto a este tema, menciona que:

Para llevarlo a cabo, se utiliza un formato de cuestionario que debe ser llenado por el evaluado y por cada uno de los que se relaciona directamente, se realiza luego una presentación que integra todas las informaciones que permite realizar una comparación y evaluación conjunta, lo que permitirá realizar una retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto.

En la actualidad, el 90% de las empresas que lideran en el mundo aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo que resulta conveniente su implementación.

Evaluar el desempeño representa una estrategia indispensable para controlar las acciones que se estén llevando a cabo en la dirección de personal, cuyos propósitos son los siguientes:

- a. La evaluación de desempeño sirve de insumo para definir el diccionario de competencias en la planeación del talento humano, constituyendo la principal base de información para los procesos de reclutamiento, y selección

al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos candidatos que serán exigidas en el futuro.

- b. Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las funciones que se llevan a cabo con sus cargos y tareas.
- c. Proporcionan información respecto al grado de motivación y recompensas recibidas por parte de la organización. Guía a los directivos a tomar decisiones de quienes deben recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
- d. Proporciona las fortalezas y debilidades de cada trabajador, determina quienes son los empleados que necesitan capacitación y cuáles son los resultados de los programas de capacitación. Facilita la relación de asesoría entre trabajador y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.
- e. Proporciona los resultados alcanzados por cada trabajador, a la vez que proporciona el índice de desempeño de cada uno.
- f. Proporciona retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.
- g. Proporciona interacción que facilita la comprensión entre las partes involucradas; además, la evaluación puede servir de herramienta para evaluar el programa de talento humano.

2.2.5 Eficacia

El término eficacia es utilizado para señalar la capacidad o habilidad de obtener resultados esperados en determinada situación. Al respecto, Huse & Bodwitch (2009) señalan:

Eficacia (eficaz) es lograr una tarea, desarrollar un proyecto; se dice que alguien es eficaz si es que ha cumplido con la tarea que se le encomendó, por ejemplo: Este carpintero es eficaz cuando hace muebles personalizados, sin embargo los costos se elevaron demasiado. Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo

Quien es eficiente procura evitar cometer errores, mientras que alguien eficaz trata siempre de alcanzar el éxito, sin enfocarse en los posibles fracasos. A nivel empresarial, la eficacia fue en un principio un indicador del desempeño. Sin embargo, más adelante; cuando los consumidores fueron aumentando o empezaron a enfrentarse con una gran variedad de opciones, la eficacia por si sola se puso en tela de juicio.

Se ha llegado a la conclusión de que para ser una compañía exitosa, es necesario que haya un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia; porque ser eficiente es considerada como un factor beneficioso que reduce costos pero por si sola no asegura el éxito; el no poder cumplir con los requisitos de las partes interesadas es algo inútil, por otro lado, con la eficacia por sí sola, se puede alcanzar el éxito pero ¿a qué costo?

2.2.6 Eficiencia

El término eficiencia se refiere a la capacidad, habilidad de obtener buenos resultados con el menor costo de inversión. Toda eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a cumplir con una meta o propósito establecido. Al respecto, Huse & Bodwitch (2009) señalan:

Eficiencia (eficiente), implica que se logre una tarea o proyecto con menos recursos y tiempo, por ejemplo: El carpintero es eficiente porque me hizo el mismo mueble por un menor precio y hasta en menos tiempo. La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo.

La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. La eficiencia se centra en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios”; mientras que la eficacia se centra en el logro o alcance final, es decir, en los “fines”.

En el caso de la eficacia, se cree en el logro de los objetivos finales, por lo cual, se tienen en cuenta todas las variables que pueden cambiar en el futuro. Por otra parte, en la eficiencia se piensa cómo puede ser el futuro dependiendo de la adición o eliminación de ciertos recursos.

Para ser eficiente se requiere de una disciplina rigurosa. Esto puede llevar a que las personas se vuelvan muy metódicas, calculadoras o que sean un tanto flexibles. Mientras que para ser eficaz se crean estrategias que funcionan a largo plazo, y

por esta razón las personas eficaces tienden a ser más adaptables a su entorno y a las circunstancias.

Ya que la eficiencia se trata de hacer las cosas bien, exige documentación y repetición de ciertos pasos. Pero hacer lo mismo una y otra vez puede desalentar o ir en contra de la innovación. Contrario a la eficacia, en la cual se fomenta la innovación, ya que se exige que la persona sea crítica y piense por si misma; para de este modo poder lograr su mayor objetivo.

2.2.7 Motivación

La conducta dentro de la organización es compleja y depende de factores internos, que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, a la vez de todos aquellos factores externos, que resultan del ambiente, de aquellas características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones existentes, acompañados de otros factores sociales y políticos que permiten la cohesión grupal existente, en este sentido, analizar la motivación, resulta apropiado, estudiar la teoría de la motivación. Al respecto, Robbins & Coulter (2005) con relación a este tema argumentan que:

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales". El elemento esfuerzo, que se refiere el autor, es una medida de intensidad o impulso. Por lo tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y necesidades. Por otro lado, una necesidad es un estado interno que hace que cierto resultados parezcan atractivos; una necesidad insatisfecha crea una tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo de reducción de la tensión.

La motivación se relaciona con los factores de la personalidad. Al respecto, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) citado por Robbins & Coulter (2005) dicen: Para Herzberg, la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos o de higiene". Esta teoría de la motivación jerárquica presenta dos niveles dinámicos de procesos y de acciones: el primero, es la búsqueda de higiene y el segundo la búsqueda de motivación (son de orden superior, de

desarrollo racional y psíquico como de autorrealización), este segundo nivel, tiene mayor preferencia en RR.HH.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) con relación al tema, citan a McClelland (1961), quien sostiene lo siguiente:

La teoría de las tres necesidades: necesidad de logro o rendimiento, que es el estímulo para sobresalir, necesidad de poder que es la necesidad de hacer que otro se comporten como no se comportarían de otro modo, necesidad de pertenencia que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Muchas de las necesidades son aprendidas a partir del medio ambiente cultural en el que vive el individuo, es decir, debido a que el individuo tiene que enfrentarse con el medio ambiente para dominarlo. Estas necesidades se han aprendidos desde la niñez, el comportamiento, la conducta laboral que se recompensa se repetirá con una mayor frecuencia. Como resultado de este proceso de aprendizaje los individuos desarrollan determinadas configuraciones de necesidades que influyen sobre su conducta así como sobre su rendimiento laboral. El interés se centra en la motivación para el rendimiento, La expectativa del individuo de que una determinada conducta conducirá a la consecución del estímulo.

La definición de motivación laboral se completa haciendo referencia a la finalidad, a la meta: trabajar. Es, por lo tanto, que esa finalidad, sea la encargada de orientar y especificar la energía genérica que supone el impulso motivacional. Entonces, debe tenerse presente que la motivación en sentido estricto se refiere exclusivamente al solo impulso de actuar, actuar espontáneamente pertenece a la vida misma, pero la manera de actuar de esta o aquella manera, en cambio, ha de venir especificado de otro modo por la direccionalidad que debe estar estrechamente ligada a la motivación. La manera de actuar, en cambio, no está determinada, puede aprenderse, decidirse, ratificarse, etc. Observamos que son dos dimensiones más diferenciadas, la primera para diferenciar al impulso activador y mantenedor, y la segunda dimensión que proporciona direccionalidad y contenido al impulso, la intencionalidad.

La acción humana siempre se encamina actuar hacia algún objetivo. Tener un motivo, más que un sentimiento es un resultado que se busca con la acción para conseguir un propósito, que provoca un estado interno en el individuo de alerta, emoción, ansiedad, que producirá una intencionalidad que constituye la propiedad fundamental de la conducta motivada.

Las teorías de motivación se han venido preocupando de elaborar un conjunto de objetivos o metas hacia los que se orienta la conducta motivada, utilizando el concepto de necesidad en el proceso motivacional y como principio activador la insatisfacción de aquella necesidad (hambre, sed, afecto, cobijo, etc.), insatisfacción que hace al individuo ponerse en movimiento para calmarla, estas teorías prescinden de considerar mediante qué sistemas, el sentimiento de privación deriva en la realización de una acción concreta, concentrándose en identificar las diversas clases de necesidades.

La conducta motivada se orienta a cubrir necesidades, pero la motivación no se identifica con las necesidades, estas están más próximas a la noción de propósito de la conducta, dado que tienen la misión de orientarla en una dirección determinada. Para cubrir estas incertidumbres dejadas por las teorías de contenido surgieron, las teorías de proceso, que se proponen dar cuenta de cómo las necesidades, objetivos y deseos influyen en la intensidad y dirección del principio activador. No se preocupan qué motiva a la gente sino de cómo se origina la conducta motivada, analizan la influencia del aprendizaje, de aquellas expectativas, de la comparación con el grupo social, etc. Es decir, se centran en las dimensiones tanto del principio enérgico activador y el aspecto direccional de la conducta.

La motivación laboral resulta un aspecto necesario que no debe faltar en la organización, supone un cambio cualitativo en la acción de un trabajo, como lograr mantener un ambiente agradable y proactivo, como lograr mantener un ambiente agradable y proactivo. Un beneficio de la motivación laboral es el compromiso con el trabajo, logra la existencia de empleados comprometidos y con ganas de trabajar, mantener sinergia laboral permitiendo que la actividad laboral contribuya al mejor desempeño en el trabajo.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos y en la confianza, el respecto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto que inspira y estimula para que los trabajadores hagan un trabajo óptimo y estimula para que los trabajadores hagan un trabajo óptimo y de apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad.

Con relación al tema, De Cenzo & Robbins (2001) mencionan que: “la persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea que aquella que no están motivadas”.

Sin embargo, decir esto es relativo y realmente explica muy poco. Una definición más descriptiva de la motivación plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. La propia comunicación puede provocar motivación, por ejemplo: aclarar a los trabajadores lo que deben realizar para mejorar su rendimiento, señalarles el compromiso que tienen, y luego continuar con la comunicación para orientarlos hacia las metas a la vez que se le proporciona retroalimentación permitiendo que la motivación continúe hasta lograr los propósitos.

Por último, nos podemos referir que la esencia de la motivación, está en la propia palabra. Tener motivación no es más que tener un motivo para realizar una acción. Eso es todo. Cuando tenemos un motivo lo suficientemente poderoso, nuestras acciones comienzan a suceder.

2.3 Marco conceptual

Para los efectos de la presente investigación, se presenta la definición de términos empleados a lo largo del trabajo, y es así como se entenderá en el presente estudio.

2.3.1 Administración

Administración es una ciencia social que guía a las personas a saber tomar decisiones, aplicando técnicas como estrategias a sus actividades para conseguir las metas propuestas en el campo que se encuentre su desarrollo o negocio, haciendo a la vez un arte a todas sus acciones la efectividad esperada.

2.3.2 Capacidades

Son un conjunto de recursos como conocimientos, habilidades, destrezas y valores, con los que el individuo ha ido aprendiendo y desarrollando en un lapso de tiempo para comprender, transformar y aplicarlas en el entorno donde actúa. Las capacidades pueden ser cognitivas o de conducta.

2.3.3 Capacitación del talento humano

Es el proceso que encierra un conjunto de actividades que proporcionan la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el cargo o puesto de trabajo, esto se aplica en la capacitación inicial de los colaboradores como en la actualización o mejoramiento de sus habilidades, para satisfacer los requerimientos cambiantes del cargo.

2.3.4 Conocimiento

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

2.3.5 Competencias

Concepto holístico, multidimensional formado por la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, de una persona que apunta al mejor desempeño, se incluyen tres niveles derivados del saber: Saber ser (capacidades interpersonales), saber hacer (habilidades, destrezas de actuación), saber estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). Constituyen las características del individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior sea en un trabajo o situación.

2.3.6 Compromiso

Cumplir y respetar los acuerdos tanto personales como profesionales que intervienen en el contenido o estructura del acuerdo.

2.3.7 Eficiencia laboral

Es la forma en la cual los trabajadores realizan su trabajo eficiente como eficazmente para alcanzar metas, este desempeño cuenta con factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada trabajador de forma individualizada.

2.3.8 Desarrollo personal

Está relacionado a lograr mayores capacidades apropiadas mediante la ejecución de programas de capacitación.

2.3.9 Inducción

Término que en recursos humanos representa el proceso mediante el cual el nuevo trabajador empieza a comprender, aceptar e integrarse al medio laboral y al puesto de trabajo.

2.3.10 Inteligencia emocional

Capacidad de utilizar habilidades para gestionar bien las emociones que tiene una persona y la de los demás en cuanto al manejo, entendimiento, selección, y control con eficiencia, generando resultados positivos.

2.3.11 Eficacia

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es una medida normativa del logro de los resultados.

2.3.12 Gestión

Es un concepto más genérico que administración. La gestión es el todo y la administración es una parte del todo; para una buena gestión es necesario aplicar un buen enfoque o esquema de administración, en la práctica la gestión connota acciones de planificar, organizar, tomar acciones, y controlar como se están llevando a cabo todas aquellas acciones que hemos planificado.

2.3.13 Gestión del talento humano

Es conocida también con el nombre de gestión del capital humano; es el proceso estratégico intencionado que busca incorporar, seleccionar, desarrollar y retener e incluso atraer a un recurso humano o colaborador productivo como integrante de la fuerza laboral.

2.3.14 Incorporación de talento humano

Es un proceso de la gestión del talento humano que busca adecuar a los colaboradores a la empresa. Este proceso se inicia con la inducción y luego se aplican técnicas de adecuación como capacitaciones.

2.3.15 Liderazgo

Competencia muy utilizada para desarrollar capacidades. Representa la habilidad necesaria para orientar la acción, conseguir los objetivos.

2.3.16 Motivación laboral

Es entendida como la tensión persistente que origina algún comportamiento dirigido a la satisfacción de necesidades como meta. El comportamiento generado en el individuo se da con cierta intensidad, dirección y persistencia en su esfuerzo por conseguir una meta.

2.3.17 Organización

Es una de las acepciones que le da la administración, conocida como entidad, institución o empresa, actúa como instrumento necesario para el logro de objetivos de intereses individuales o colectivos de índole nacional, cooperativo, social, político, sujetos a la dinámica de sus entornos.

2.3.18 Organizar

Segunda función directiva, que consiste en estructurar ordenadamente los recursos planeados y disponerlos adecuadamente con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

2.3.19 Reclutamiento

Conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados para abastecer su proceso de selección.

2.3.20 Recursos humanos

Es aquella unidad operativa, función o departamento, que actúa como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

2.3.21 Responsabilidad

Representa una competencia, que está asociada al compromiso mediante el cual el individuo puede realizar adecuadamente las actividades encomendadas.

2.3.22 Retención del talento humano

Es aquel que busca retener a los trabajadores más capacitados y productivos en la empresa, convirtiéndose en lo que conocemos como guerra de talentos, tanto para retener como atraer talentos.

2.3.23 Rotación de puestos

Corresponden a las asignaciones temporales de los trabajadores a otros puestos de trabajo que no son los propios, que pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

2.3.24 Selección de personal

Proceso que tiene por objetivo escoger, dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente en el cargo vacante de la empresa.

2.3.25 Talento humano

Son las capacidades subyacentes a la persona y que está compuesta por factores como conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo correlacional de corte transversal (transeccional):

Descriptivo: Según (Hernández, Fernández & Baptista (2014): Porque se busca medir las variables de estudio, para describirlas en los términos deseados.

Correlacional: Porque se investigó la relación que existe entre dos variables estudiadas.

De corte transversal: Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

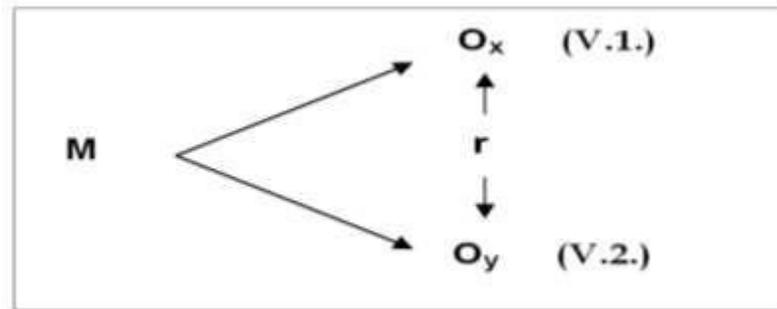
El grado de abstracción es una investigación aplicada, por cuanto su objetivo fue resolver problemas prácticos con un margen de generalización delimitado a empresas de servicios.

3.2 Modalidad de la Investigación

Es una investigación básica, porque se trata de conocer la teoría de las variables de estudio.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño aplicado es el correlacional, el cual se muestra en el siguiente diagrama



Denotación

:

M = Muestra de investigación

Ox = Variable I: gestión del talento humano.

Oy = Variable II: Eficiencia
laboral

r = Relación entre variables

3.4 Población y Muestra

3.4.1 La Población

Para los fines de la presente investigación, la población estuvo conformada por 73 trabajadores de la Dirección Regional de Salud en el año 2022.

Con relación a este tema, Hernández et. al. (2010) menciona que: La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, que pueden ser estudiados y sobre los que se pretende generalizar los resultados. En atención a lo señalado la población en estudio es finita y tiene características muy comunes. Según Arias (2006): una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total. Considerando lo afirmado anteriormente, entonces, la población objeto de una población es finita cuando está conformada por menos de cien mil elementos.

3.4.2 La muestra

La muestra de estudio fue una muestra censal que consta de 50 trabajadores de la de la Dirección Regional de Salud en el año 2022.

3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.5.1 Métodos:

En lo referente a los métodos empleados, se priorizaron los siguientes:

Métodos empíricos: Dado que permitieron determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de investigación y del problema, lo método empírico que aplicaremos es: la observación

Métodos Teórico: inductivo. Del estudio de algo particular se puede llegar a concluir algo en su aspecto general. En la presente investigación se estudia la relación de la gestión del talento humano por competencias con el desempeño laboral.

3.5.2 Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizaron en el presente trabajo para la recolección de la información se desarrolló de acuerdo con las características y necesidades de cada variable. Así tenemos:

Cuestionario para medir la variable gestión del talento humano

Para medir la variable (gestión del talento humano), se elaboró una encuesta dirigida a los trabajadores que laboran en la misma Dirección Regional de Salud en el año 2022 la cual presenta las siguientes características:

3.5.3 Objetivo:

La presente encuesta fue parte de un proyecto de investigación que tuvo por finalidad la obtención de información acerca de cómo perciben la gestión del talento humano los trabajadores de la Dirección Regional de Salud en el año 2022.

3.5.4 Carácter de aplicación:

La encuesta sobre gestión del talento humano fue de carácter anónimo, por lo cual se pidió a los encuestados responder con sinceridad.

3.5.5 Descripción:

La prueba consta de 12 ítems, cada uno de los cuales tuvo cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo pudo marcar una alternativa, poniendo un aspa (X).

3.5.6 Estructura:

Las dimensiones que evaluó el cuestionario sobre gestión del talento humano fueron las siguientes:

- a) Conocimiento
- b) Habilidades.
- c) Motivación

3.5.7 Cuestionario para medir la variable Eficiencia laboral

Para medir la variable, se elaboró una encuesta dirigida a los trabajadores que laboran en la misma de la Dirección Regional de Salud en el año 2022 la cual presenta las siguientes características:

3.5.8 Objetivo:

La presente encuesta fue parte de un proyecto de investigación que tuvo por finalidad la obtención de información acerca de cómo ejercen el desempeño laboral los trabajadores de la de la Dirección Regional de Salud en el año 2022.

3.5.9 Carácter de aplicación:

La encuesta sobre desempeño laboral fue de carácter anónimo, por lo cual se pidió a los encuestados responder con sinceridad.

3.5.10 Descripción:

La prueba consta de 12 ítems, cada uno de los cuales tuvo cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo pudo marcar una alternativa, poniendo un aspa.

3.5.11 Estructura:

Las dimensiones que evaluó la encuesta sobre desempeño laboral fueron las siguientes:

- a) Cumplimiento
- b) Cooperación
- c) Disciplina laboral

3.6 Hipótesis

3.6.1 General

La Gestión del Talento Humano se relaciona con la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes.

3.6.2 Específicas

HE1.-El desarrollo del talento humano se relaciona con el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes

HE2.- El desarrollo del talento humano se relaciona con la cooperación laboral del personal Dirección Regional de Salud-Tumbes

HE3.- El desarrollo del talento humano se relaciona con la disciplina laboral del personal Dirección Regional de Salud-Tumbes.

3.7 Variables

3.7.1 Dimensiones de la Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

a) Dimensión Conocimiento

Para Chiavenato (2013):

El conocimiento es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones y las innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe utilizarlo y renovarlo constantemente. (p.4).

Según Arias (2010)

El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en materia de enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, constituye un elemento esencial para

la economía de la información e implica la utilización de herramientas para su creación (p. 79).

b) Dimensión Habilidades

Según Chiavenato (2013) “Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado” (p.50).

Para Robbins y Coulter (2004), la habilidad:

“es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano (p.40).

c) Dimensión Motivación

La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. Según Galicia (2010),” el concepto de motivación personal se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”. (p. 31)

Para Robbins y Coulter (2004), “la motivación es definida como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un personaje por conseguir una meta”. (p.155)

Es por eso que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

3.7.2 Dimensiones de la Variable Dependiente: Eficiencia laboral

a) Dimensión Cumplimiento

Medina (1996): Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período (p.67).

Según Arias (2006), un objetivo general expresa "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema" (p. 45).

Según Herrera (2006) Objetivo es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad de la investigación (el para qué), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema. El objetivo expresa los límites del problema y orienta el desarrollo de la investigación al precisar que se pretende, por tanto el título del proyecto de investigación o trabajo científico debe surgir del objetivo del para qué.

Definición tiene, tanto fortaleza como debilidades con relación a criterios tales como dimensiones y generalidades, utilidades gerenciales y relevancia.

b) Dimensión Cooperación

Chiavenato (2013) El equipo de trabajo o trabajo en equipo puede desempeñar un papel muy importante en la socialización de nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar. (p.189)

Alles (2005) Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de

un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. (p.287) Medina (1996) “Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo” (s.p).

c) Dimensión Disciplina laboral

Werher (2007) “La disciplina laboral constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de la normas internas, se lleva a cabo para alentar a los empleados que cumplan la normas y procedimientos para prevenir las desviaciones”. (p. 453).

Medina (1996) “Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta” (p.78).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

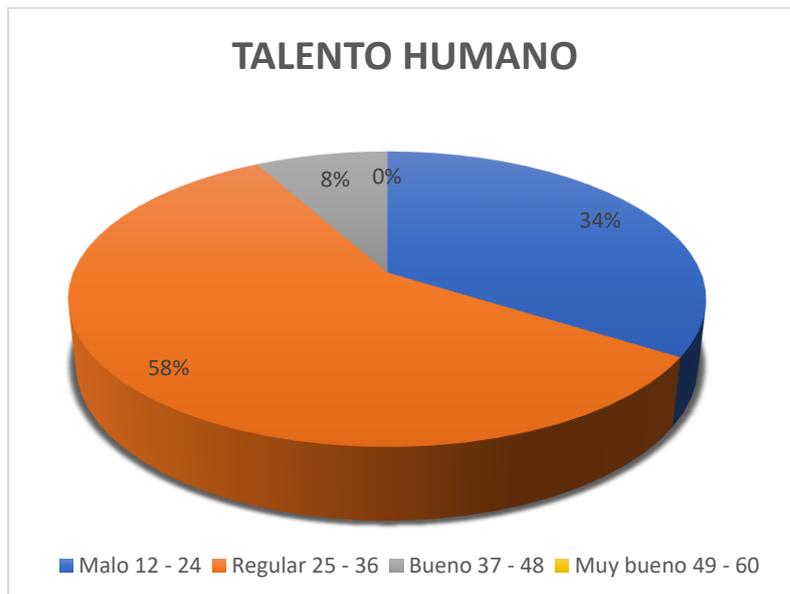
4.1 Objetivo General.

Determinar la relación de la gestión del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes. 2022

Tabla 1. Distribución de frecuencia por niveles de percepción del Talento humano

“ESCALA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	12 – 24	17	34%
Regular	25 – 36	29	58%
Bueno	37 – 48	4	8%
Muy bueno	49 – 60	0	0%
TOTAL		50	100%”

Gráfico 01

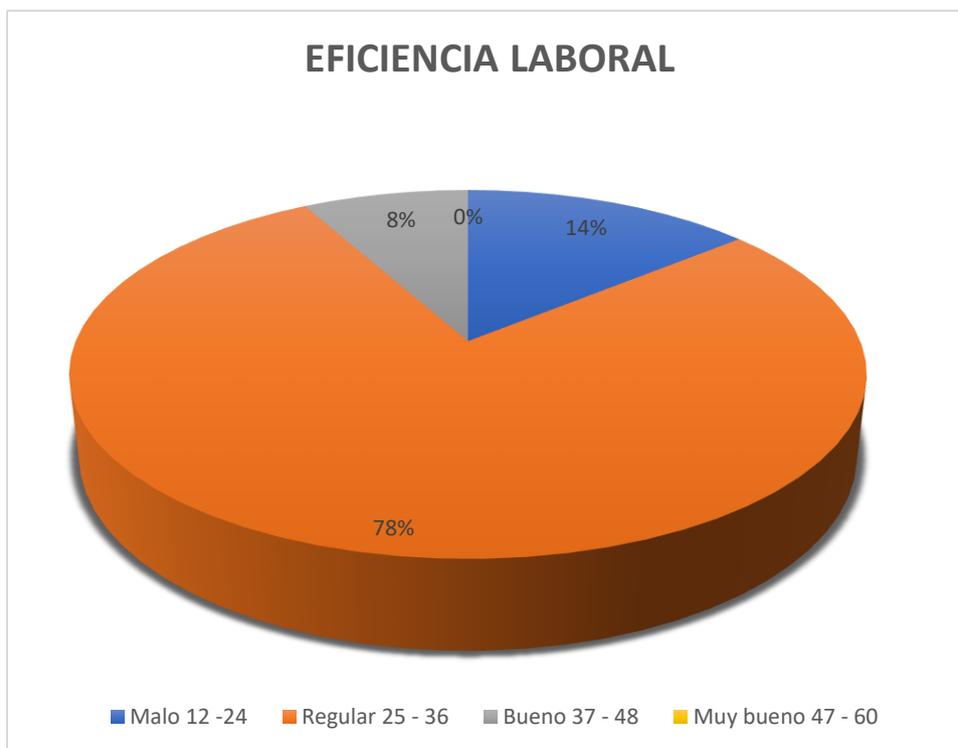


En la tabla 1, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción del Talento humano en el personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, en la que se puede mostrar que de los 50 trabajadores encuestados, el 34% perciben el talento humano como malo, el 58% regular, el 8% lo percibe como bueno.

Tabla 2. Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la eficiencia laboral.

“ESCALA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	12 – 24	7	14%
Regular	25 – 36	39	78%
Bueno	37 – 48	4	8%
Muy bueno	49 – 60	0	0%
TOTAL		50	100%”

Gráfico 02



En la tabla 2, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción de la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, en la que se puede mostrar que de los 50 trabajadores encuestados, el 14% perciben la eficiencia laboral como malo, el 78% que es regular y el 8% percibe que es buena.

Tabla 3: Correlación entre las variables Talento humano y eficiencia laboral.

		Talento humano	Eficiencia laboral.
Talento humano	Coeficiente Pearson	1	,712
	Significancia (bilateral)"		,023
	Muestra (N)	50	50
Eficiencia laboral.	Coeficiente Pearson	,712	1
	Significancia. (bilateral)"	,023	
	Muestra (N)	50	50

Descripción: en la tabla 3, se muestra la correlación entre las variables Talento humano y eficiencia laboral, en la que puede determinar que existe una correlación positiva alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,712 y es significativa (Sig. 0,023 < 0,05).

Prueba de hipótesis:

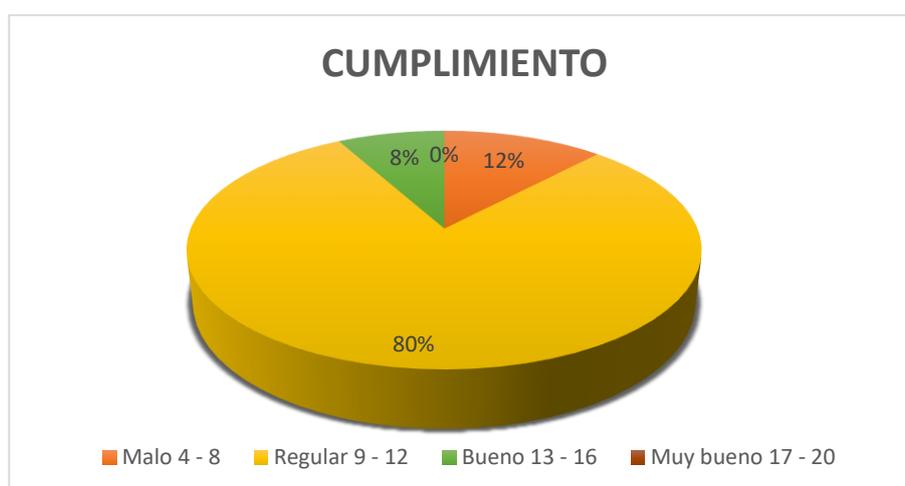
Producto de la correlación de Pearson se observa que el Pvalor es 0,023<0,05, pudiéndose determinar que si existe relación del Talento humano y eficiencia laboral, aceptando la hipótesis alternativa.

Determinar que el desarrollo del talento humano se relaciona con el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes

Tabla 4. Distribución de frecuencia por niveles de percepción del Cumplimiento laboral.

“ESCALA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	4 – 8	6	12%
Regular	9 – 12	40	80%
Bueno	13 – 16	4	8%
Muy bueno	17 – 20	0	0%
TOTAL		50	100%”

Gráfico 03



En la tabla 4, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción del cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, en la que se puede mostrar que de los 50 estudiantes encuestados, el 12% perciben que la influencia al cumplimiento laboral es mala, el 80% que es regular, el 8% es buena.

Tabla 5: Correlación entre las variables Talento humano y cumplimiento laboral.

		Talento humano	Cumplimiento laboral
Talento humano	Coeficiente Pearson	1	,615
	Significancia (bilateral)”		,000
	Muestra (N)	50	50
Cumplimiento laboral	Coeficiente Pearson	,615	1
	Significancia. (bilateral)”	,000	
	Muestra (N)	50	50

Descripción: en la tabla 5, se muestra la correlación entre las variables Talento humano y cumplimiento laboral, en la que puede determinar que existe una correlación positiva alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,615 y es significativa (Sig. 0,000 < 0,05).

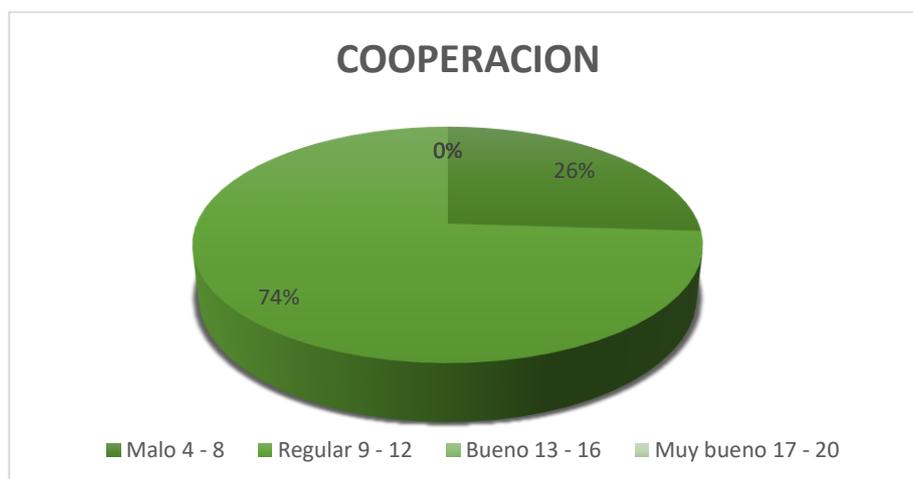
Prueba de hipótesis:

Producto de la correlación de Pearson se observa que el Pvalor es 0,000<0,05, pudiéndose determinar que si existe relación del Talento humano y el cumplimiento laboral, aceptando la hipótesis alternativa.

Tabla 6: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la Cooperación laboral.

“ESCALA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	4 – 8	13	26%
Regular	9 – 12	37	74%
Bueno	13 – 16	0	0%
Muy bueno	17 – 20	0	0%
TOTAL		50	100%”

Gráfico N° 04



En la tabla 6, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción de la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, en la que se puede mostrar que de los 50 encuestados, el 26% perciben que la influencia a la cooperación laboral es mala, el 74% que es regular.

Tabla 7: Correlación entre el Talento humano y la cooperación laboral.

		Talento humano.	Cooperación laboral
Talento humano..	Coeficiente Pearson	1	,589
	Significancia (bilateral)"		,000
	Muestra (N)	50	50
Cooperación laboral	Coeficiente Pearson	,589	1
	Significancia. (bilateral)"	,000	
	Muestra (N)	50	50

Descripción: en la tabla 7, se muestra la correlación entre el Talento humano y la cooperación laboral, en la que puede determinar que existe una correlación directa moderada debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de ,589 y es significativa (Sig. 0,05 > 0,00).

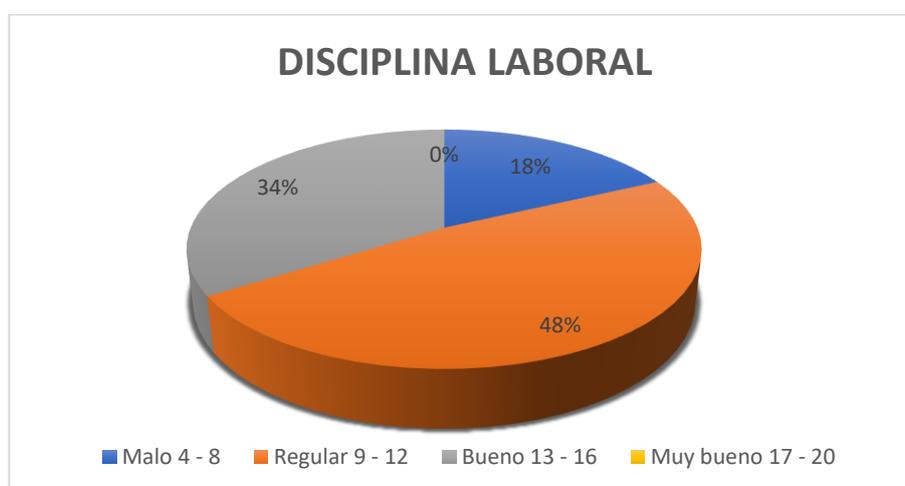
Prueba de hipótesis:

Producto de la correlación de Pearson se observa que el Pvalor es $0,05 > 0,00$, pudiéndose determinar que existe relación entre el Talento Humano y la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, aceptado la hipótesis alternativa.

Tabla 8: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la Disciplina laboral.

“ESCALA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	4 – 8	9	18%
Regular	9 – 12	24	48%
Bueno	13 – 16	17	34%
Muy bueno	17 – 20	0	0%
TOTAL		50	100%”

Gráfico N° 05



En la tabla 8, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción de la Disciplina laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, en la que se puede mostrar que de los 50 encuestados, el 18% perciben que la influencia a la disciplina laboral es mala, el 48% que es regular y el 34% es buena.

Tabla 9: Correlación entre el Talento humano y la disciplina laboral.

		Talento humano.	disciplina laboral
Talento humano..	Coeficiente Pearson	1	,623
	Significancia (bilateral)"		,000
	Muestra (N)	50	50
disciplina laboral	Coeficiente Pearson	,623	1
	Significancia. (bilateral)"	,000	
	Muestra (N)	50	50

Descripción: en la tabla 9, se muestra la correlación entre el Talento Humano y la disciplina laboral, en la que puede determinar que existe una correlación directa alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de ,623 y es significativa (Sig. 0,05 > 0,00).

Prueba de hipótesis:

Producto de la correlación de Pearson se observa que el Pvalor es 0,05>0,00, pudiéndose determinar que existe relación entre el Talento Humano y la disciplina laboral del personal de la Dirección Regional de Salud - Tumbes, aceptado la hipótesis alternativa.

V. CONCLUSIONES

1. Si existe relación directa alta y significativa en el desarrollo del Talento Humano sobre la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,712 con un Pvalor de 0,023 menor al nivel de significancia establecido (0,05); Asimismo el 58% calificaron al talento humano en un nivel regular y el 78% calificaron a la Eficiencia laboral en un nivel regular. Así también los trabajadores manifestaron que a veces la creatividad laboral en su trabajo es en base a sus capacitaciones, asimismo indicaron que a veces es oportuna la comunicación de nivel jerárquico superior a los mandos medios.
2. Si existe relación directa alta en el desarrollo del Talento humano con el cumplimiento laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,615 y es significativa (Sig. 0,000 < 0,05). Así mismo el personal manifestó que a veces están capacitados para el cumplimiento de las tareas encargadas, sin embargo casi siempre las acciones realizadas en su área de trabajo, están sujetas a las normas y reglas institucionales.
3. Si existe relación directa moderada del Talento humano con la cooperación laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de ,589 y es significativa 0,00 menor al nivel de significancia establecido (0,05). Así mismo los trabajadores manifestaron que a veces se mantiene una comunicación eficaz de cooperación con los demás compañeros de su trabajo y se toman en cuenta sus aportes que contribuyen a la solución de problemas.

4. Si existe relación directa alta en el desarrollo del Talento Humano con la disciplina laboral del personal de la Dirección Regional de Salud-Tumbes, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,623 y es significativa 0,00, menor al nivel de significancia establecido (0,05). Así mismo los trabajadores manifestaron que a veces le permiten participar de las reuniones de la institución y que asimismo indican que a veces existe un ambiente de trabajo en donde predomina el compañerismo y respeto.

VI. RECOMENDACIONES

1. El Director Regional de Salud, debe proponer al Gobierno Regional el Plan de Desarrollo de Capacidades, el mismo que antes de aprobarse deben ser conciliadas con el personal que labora en la institución y asegurar el financiamiento, con la finalidad de que los trabajadores reciban capacitaciones relacionadas con su especialidad y así se puedan desarrollarse profesionalmente.
2. El Director Regional de Salud, debe hacer gestión ante la autoridad correspondiente, para que los trabajadores de las diferentes áreas estén debidamente capacitados de acuerdo a sus funciones y en cumplimiento a las normas y reglas institucionales que conlleven a desempeñar su trabajo con normalidad.
3. El Director Regional de Salud, debe propiciar la comunicación aprovechando sus aportes que contribuyen a la solución de problemas y la colaboración entre los ellos asimismo proponer, estrategias vinculadas a las recompensas e identidad, la cual permitan ofrecer reconocimientos e incentivos por el esfuerzo extra y labor a tiempo completo de cada uno de los trabajadores.
4. El Director Regional de Salud, debe contar con la participación de los trabajadores en las reuniones de trabajo, aprovechar la experiencia con la que cuentan a fin de lograr un buen ambiente de trabajo y colaboración, lo cual se verá reflejado en la satisfacción de quienes hacen uso del servicio.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ta. Ed). Caracas: Episteme
- Arias Montoya, F. J. (2010). *Gestión del Talento Humano en la Calidad de Servicio del Call Center Técnico en una Empresa de Telecomunicaciones del Perú*. Lima.
- Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Lima, 2016. Lima.
- Astudillo N. E., Ortiz M. y Astudillo C. (2016). *La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del ecuador*.
- Balza A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: APUNESR.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Edición Me Graw Hill. Tercera Edición.
- Chiavenato I. (2010) *Gestión de talento humano*. 3a ed. México: McGraw-Hill;. Pág. 9, 250
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de RR.HH*. México: Edit. Limusa.
- Enríquez Salazar, E. D. P. (2015). *Plan de intervención para el desarrollo del talento humano y mejoramiento de la calidad de prestación de los servicios de salud en el área de cuidados intensivos del Hospital de Especialidades Baca Ortíz, Quito*.

- Flores, M. Velasquez, N. Gómez, M. (2017) Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016. [Artículo científico] Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí- Nicaragua.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la investigación. En F. C. Hernandez Roberto, Metodología de la investigación (págs. 178-180). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernández et al. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
- Lara, L. Análisis de los recursos interactivos en las aulas 91 interactivos. Ponencia presentada en el SEGUNDO CONGRESO VIRTUAL “Integración sin barreras en el siglo XXI”. Argentina
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*, quinta Edición. Perú: Mac Graw Hill.
- Herrera, L. (2006) Maestría en Ciencias de la Educación. 4ta Edición.
- Huse, E. & Bodwitch, J. (2009). *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Inca A. (2015). *Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha*, tesis en Ciencias para la Empresa; Universidad Nacional José María Arguedas; Andahuaylas.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento humano. *Madrid. Printice Hall. Pearson Educación*. Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil. 2013.
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión
- Martinez V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de artes gráficas*. México. Instituto Politécnico Nacional.
- Oscoco, H. (2015). “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014*”. Andahuaylas – Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.

- Pinedo, C. y Quispe, L. (2017) “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA PETREX S.A.”. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Ponce, P. (2014) La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el ministerio de justicia, derechos humanos y cultos planta central- Quito.
- Reinoso Lara, M. G. (2015). *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del hospital basico Pillaro*. Ambato-Ecuador
- Robbins, S. & Coulter, M. (2004). *Administración*. México: Prentice- Hall INC.
- Valentín, H. (2017) Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA. Perú.
- Valerio L. (2012). *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.
- Werther, W. & Keith, D. (2007). *Administración de recursos humanos*. (6ta.Ed.). México: Mc Graw – Hill.

VIII. ANEXOS

ANEXO 01

TITULO: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD -TUMBES. 2022.

Cuadro de Operacionalización de la Variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICION	INSTRUMENTO
Gestión del Talento humano	La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.	Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.	Conocimiento	Capacitaciones	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Cuestionario
				Experiencia		
			Habilidades	Trabajo en equipo		
				Solución de problemas		
			Motivación	Reconocimiento		
				Recompensa		

ANEXO 02

Cuadro de Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	INSTRUMENTO
Eficiencia laboral	La eficiencia laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.	La eficiencia laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la Dirección Regional de Salud en un tiempo determinado	Cumplimiento	Tareas asignadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre 	CUESTIONARIO
				Tareas concluidas		
				Reglas aplicadas		
			Cooperación	Rendimiento		
				Aportes		
			Disciplina laboral	Relaciones		
				Respeto		

ANEXO 03

CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigida a todo el personal de la Dirección Regional de Salud de Tumbes, tiene la finalidad de recabar información sobre la Gestión del Talento Humano y la Eficiencia Laboral que usted percibe en esta institución. Para lo cual solicitamos que responda a las interrogantes con la veracidad posible. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato, agradeciéndole anticipadamente su colaboración y su tiempo disponible.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Nunca (N) 2. Casi Nunca (CN) 3. Algunas Veces (AV) 4. Casi Siempre (CS) 5.

Siempre (S)

N	Variable independiente: Gestión del Talento Humano	1	2	3	4	5
	Dimensión: Conocimiento					
01	Es suficiente la experiencia en su área de trabajo para un eficiente desempeño laboral					
02	Se considera su experiencia para asumir responsabilidades en su área.					
03	La creatividad laboral en su trabajo es en base a sus capacitaciones.					
04	Recibe capacitación por parte de la institución que le permita mejorar el servicio.					
	Dimensión: Habilidades					
05	El trabajo en equipo entre las áreas administrativas en la institución es seguida.					
06	En la institución le permiten desarrollar sus habilidades y competencias laborales para solucionar problemas.					
07	Es oportuna la comunicación de nivel jerárquico superior a los mandos medios.					

08	El jefe de su área ejerce el liderazgo y motivación para un mejor ejercicio de las funciones.					
Dimensión: Motivación						
09	Se tiene autonomía para llevar a cabo sus funciones					
10	Se tiene oportunidad para desarrollarse profesionalmente en su trabajo.					
11	Se reconocen sus logros obtenidos en el ejercicio de sus funciones					
12	Reciben recompensa por la solución inmediata de problemas en la institución.					

N°	Variable dependiente: Eficiencia laboral	1	2	3	4	5
Dimensión: Cumplimiento						
01	Las tareas que se le asignan están acordes a sus funciones laborales					
02	Están debidamente capacitados para el cumplimiento de las tareas encargadas.					
03	Las tareas concluidas contribuyen a brindar un servicio de calidad.					
04	Las acciones realizadas en su área de trabajo, están sujetas a las normas y reglas institucionales.					
Dimensión: Cooperación						
05	Se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores de la institución					
06	Se mantiene una comunicación eficaz de cooperación con los demás compañeros de su trabajo					
07	La participación y el compromiso es importante para un rendimiento laboral óptimo.					
08	Se toman en cuenta sus aportes que contribuyen a la solución de problemas.					
Dimensión: Disciplina laboral						
09	Le permiten participar de las reuniones de la institución					
10	Respetan sus opiniones para tomar decisiones					

11	Existe un ambiente de trabajo en donde predomina el compañerismo y respeto					
12	Se respetan las reglas y normas emitidas por la institución					

ANEXO 04

BASE DE DATOS DE CUESTIONARIO

N°	TALENTO HUMANO																			
	Conocimiento						Habilidades						Motivación							
	1	2	3	4	P	NIVEL	5	6	7	8	P	NIVEL	9	10	11	12	P	NIVEL	P	NIVEL
1	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
2	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
3	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	malo	26	Regular
4	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Malo	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
5	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	2	2	1	2	7	malo	23	Malo
6	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
7	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
8	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular
9	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	malo	24	Malo
10	3	3	3	2	11	Regular	2	3	3	3	11	Regular	2	2	2	2	8	malo	30	Regular
11	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular
12	3	2	2	3	10	Regular	1	2	1	1	5	Malo	1	1	1	1	4	malo	19	Malo
13	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	2	2	3	2	9	Regular	22	Malo
14	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	2	3	1	2	8	malo	24	Malo
15	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	3	2	2	8	malo	28	Regular
16	3	2	2	2	9	Regular	1	2	2	2	7	Malo	2	2	1	1	6	malo	22	Malo
17	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
18	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	3	2	3	3	11	Regular	28	Regular
19	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
20	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
21	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular

22	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	1	6	Malo	2	1	1	1	5	malo	21	Malo
23	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	27	Regular
24	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
25	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno

26	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	2	2	3	2	9	Regular	22	Malo
27	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
28	2	3	3	2	10	Malo	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular
29	3	2	2	3	10	Malo	1	2	2	1	6	Malo	2	2	1	1	6	malo	22	Malo
30	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
31	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
32	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
33	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	malo	26	Regular
34	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
35	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	2	2	1	2	7	malo	23	Malo
36	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
37	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
38	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular
39	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	malo	24	Malo
40	3	3	3	2	11	Regular	2	3	3	3	11	Regular	2	2	2	2	8	malo	30	Regular
41	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
42	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	3	2	3	3	11	Regular	28	Regular
43	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	2	2	2	2	8	malo	21	Malo
44	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular
45	2	3	3	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	1	1	2	2	6	malo	26	Regular
46	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	malo	24	Malo
47	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
48	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	3	2	2	3	10	Regular	27	Regular
49	2	2	2	2	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	3	3	3	3	12	Regular	28	Regular
50	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	2	2	10	Regular	26	Regular

TALENTO HUMANO		
Malo	17	34.00%
Regular	29	58.00%
Bueno	4	8.00%
Muy Bueno	0	0.00%
	50	100.00%

RANGO	
12 - 24	MALO
25 - 36	REGULAR
37 - 48	BUENO
49 - 60	MUY BUENO

NIVEL	1		2		3		4		5		6	
1	14	28.00%	9	18.00%	0	0.00%	0	0.00%	17	34.00%	7	14.00%
2	20	40.00%	23	46.00%	32	64.00%	27	54.00%	13	26.00%	16	32.00%
3	16	32.00%	18	36.00%	18	36.00%	14	28.00%	20	40.00%	27	54.00%
4	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	18.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%

7		8		9		10		11		12	
13	26.00%	3	6.00%	8	16.00%	13	26.00%	10	20.00%	7	14.00%
31	62.00%	27	54.00%	17	34.00%	22	44.00%	22	44.00%	34	68.00%
6	12.00%	20	40.00%	16	32.00%	15	30.00%	9	18.00%	9	18.00%
0	0.00%	0	0.00%	9	18.00%	0	0.00%	9	18.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%

BASE DE DATOS DE CUESTIONARIO

N°	EFICIENCIA LABORAL																			
	Cumplimiento						Cooperación						Disciplina laboral							
	1	2	3	4	PT	NIVEL	5	6	7	8	PT	NIVEL	9	10	11	12	PT	NIVEL	PT	NIVEL
1	3	2	3	3	11	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	34	Regular
2	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
3	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	26	Regular
4	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	3	3	4	3	13	Bueno	34	Regular
5	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	3	2	3	3	11	Regular	28	Regular
6	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
7	3	4	3	2	12	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	3	12	Regular	35	Regular
8	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
9	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	26	Regular
10	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
11	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	3	4	2	13	Bueno	34	Regular
12	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	Malo	24	Malo
13	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	2	4	2	12	Regular	33	Regular
14	1	1	2	2	6	Malo	3	3	2	2	10	Regular	3	3	3	2	11	Regular	27	Regular
15	2	3	4	3	12	Regular	3	3	3	3	12	Regular	3	3	2	4	12	Regular	36	Regular
16	3	2	2	2	9	Regular	1	2	2	2	7	Malo	2	2	1	1	6	Malo	22	Malo
17	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
18	3	4	2	2	11	Regular	3	2	2	3	10	Regular	3	2	2	2	9	Regular	30	Regular
19	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
20	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	3	4	3	3	13	Bueno	31	Regular
21	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
22	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	Malo	24	Malo
23	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
24	2	3	3	4	12	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	3	3	4	13	Bueno	35	Regular
25	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
26	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	2	2	3	2	9	Regular	22	Malo
27	3	4	2	2	11	Regular	3	2	2	3	10	Regular	3	2	2	2	9	Regular	30	Regular
28	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
29	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	1	6	Malo	24	Malo
30	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	3	1	3	2	9	Regular	30	Regular

31	3	2	3	3	11	Regular	2	3	2	3	10	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	34	Regular
32	3	3	3	4	13	Bueno	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	3	14	Bueno	39	Bueno
33	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	26	Regular
34	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	3	3	4	3	13	Bueno	34	Regular
35	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	3	9	Regular	3	2	3	3	11	Regular	28	Regular
36	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	2	5	Malo	3	2	3	2	10	Regular	23	Malo
37	3	4	3	2	12	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	3	3	3	12	Regular	35	Regular
38	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
39	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	26	Regular
40	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
41	3	4	3	2	12	Regular	3	3	2	3	11	Regular	3	2	3	2	10	Regular	33	Regular
42	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
43	3	2	2	3	10	Regular	1	2	2	3	8	Malo	2	2	1	2	7	Malo	25	Regular
44	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
45	3	3	3	3	12	Regular	2	3	3	3	11	Regular	3	3	2	3	11	Regular	34	Regular
46	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
47	2	3	3	4	12	Regular	2	3	1	3	9	Regular	4	1	4	2	11	Regular	32	Regular
48	3	4	2	2	11	Regular	3	2	2	3	10	Regular	3	2	2	2	9	Regular	30	Regular
49	2	3	3	4	12	Regular	3	2	3	3	11	Regular	3	4	3	3	13	Bueno	36	Regular
50	3	2	2	3	10	Regular	3	2	3	3	11	Regular	2	3	3	3	11	Regular	32	Regular

EFICIENCIA LABORAL		
Malo	7	14.00%
Regular	39	78.00%
Bueno	4	8.00%
Muy Bueno	0	0.00%
	50	100.00%

RANGO	
12 - 24	MALO
25 - 36	REGULAR

37 - 48	BUENO
49 - 60	MUY BUENO

Cumplimiento		
Malo	6	12.00%
Regular	40	80.00%
Bueno	4	8.00%
Muy Bueno	0	0.00%
	50	100.00%

Cooperación		
Malo	13	26.00%
Regular	37	74.00%
Bueno	0	0.00%
Muy Bueno	0	0.00%
	50	100.00%

Disciplina laboral		
Malo	9	18.00%
Regular	24	48.00%
Bueno	17	34.00%
Muy Bueno	0	0.00%
	50	100.00%

RANGO	
4 - 8	MALO
9 - 12	REGULAR
13 - 16	BUENO
17 - 20	MUY BUENO

NIVEL	1		2		3		4		5		6	
1	3	6.00%	1	2.00%	0	0.00%	0	0.00%	13	26.00%	3	6.00%
2	23	46.00%	18	36.00%	20	40.00%	11	22.00%	18	36.00%	22	44.00%
3	24	48.00%	25	50.00%	29	58.00%	16	32.00%	19	38.00%	25	50.00%
4	0	0.00%	6	12.00%	1	2.00%	23	46.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%

7		8		9		10		11		12	
15	30.00%	0	0.00%	0	0.00%	8	16.00%	5	10.00%	4	8.00%
22	44.00%	5	10.00%	11	22.00%	19	38.00%	9	18.00%	23	46.00%
13	26.00%	45	90.00%	26	52.00%	14	28.00%	21	42.00%	21	42.00%
0	0.00%	0	0.00%	13	26.00%	9	18.00%	15	30.00%	2	4.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	50	100.00%