

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADEMICA DE ADMINISTRACION**



**Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección  
Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023**

**Tesis**

**Para optar por el Título Profesional de Licenciado en  
Administración**

**Autor: Br. Romario Augusto Villalta López**

**Tumbes, Perú**

**2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADEMICA DE ADMINISTRACION**



Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección  
Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre (presidente)  
Código ORCID N° 0000-0001-5367-4963

Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina (secretario)  
Código ORCID N° 0000-0002-5808-8688

Mg. Ruber Egdardo Infante Carrillo (vocal)  
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094

**Tumbes, Perú**

**2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADEMICA DE ADMINISTRACION**



Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección  
Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023

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

Br. Romario Augusto Villalta López (Autor)

Mg Rubén Infante Carrillo (Asesor)

**Código ORCID: ORCID: 0000-0002-4611-1094**

Mg. Rubén Infante Carrillo

**Tumbes, 2025**

## CERTIFICACIÓN

Mg. Rubén Infante Carrillo, Docente de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento Académico de Administración.

### **CERTIFICA:**

Que el Proyecto de Tesis:

**Gestión del talento humano y Satisfacción Laboral en La Dirección Regional de Salud (DIRESA), Región Tumbes, 2023.**

Presentado por el Bachiller de la Facultad Ciencias Económicas de la Escuela Académica profesional de Administración: Villalta Lopez Romario Augusto; ha sido asesorado y revisado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, 11 de abril del 2023.



---

Mg. Rubén Infante Carrillo

**Asesor del Proyecto de Tesis**

**ORCID: 0000-0002-4611-1094**



*“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”*

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
(presencial)

En Tumbes, a los doce días del mes de septiembre del dos mil veinticinco, siendo las once horas, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 295-2023/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Antonio Alberto Ruiz Montealegre (**Presidente**), Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina (**Secretario**), Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (Vocal), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023, para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentada por el bachiller **Romario Augusto, Villalta López**. Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al Bachiller: **APROBADO POR MAYORÍA** con calificativo **REGULAR**.

Se hace conocer al sustentante que, deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda expedito para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las doce horas y veinte minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 12 de septiembre del 2025

Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre  
DNI N° 08887528  
Código ORCID N° 0000-0001-5367-4963  
Presidente

Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina  
DNI N° 40545032  
Código ORCID N° 0000-0002-5808-8688  
Secretario

Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo  
DNI N° 42734687  
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094  
Vocal

C.c:  
Jurados (3)  
Asesor (a)  
Int.



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Romario Augusto Villalta Lopez  
Título del ejercicio: TESIS PRE GRADO  
Título de la entrega: Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Direcci...  
Nombre del archivo: TESIS\_ROMARIO\_PARA\_IMPRIMIR\_ok.pdf  
Tamaño del archivo: 1.22M  
Total páginas: 100  
Total de palabras: 25,553  
Total de caracteres: 117,845  
Fecha de entrega: 16-oct-2025 03:56p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2449078766

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA ACADEMICA DE ADMINISTRACION



Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección  
Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023

Tesis  
Para optar por el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

Autor: Br. Romario Augusto Villalta López

Tumbes, Perú  
2025

# Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023

*por* Romario Augusto Villalta Lopez

---

**Fecha de entrega:** 16-oct-2025 03:56p. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2449078766

**Nombre del archivo:** TESIS\_ROMARIO\_PARA\_IMPRIMIR\_ok.pdf (1.22M)

**Total de palabras:** 25553

**Total de caracteres:** 117845

# Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	Condori, Alexander Ernesto Colque   Carrasco, Rosana Jacqueline Llatas. "Business Consulting – Drillcorp", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru), 2023 Publicación	<1%
8	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	Ccama Tipo, Flora. "Gestión por competencias y la calidad de servicios a usuarios de las municipalidades de la región Puno - zona norte año 2019", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)	<1%

Mg Rubén Infante Cárillo (Asesor)  
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094

10 [repositorio.continental.edu.pe](https://repositorio.continental.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

11 Submitted to POSGRADO <1 %  
Trabajo del estudiante

12 Mariuxi de Jesús Alejandro Castro, Priscilla Paredes Floril. "Quality of the transportation service and the decision to travel in times of pandemic", Apuntes de economía y sociedad, 2022 <1 %  
Publicación

13 [apirepositorio.unh.edu.pe](https://apirepositorio.unh.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

14 Alva Huerta, Jannet Anilu. "Nivel de satisfacción de los usuarios y la calidad de atención en el consultorio externo de enfermería. Hospital de Apoyo Yungay \_ Áncash, 2021", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) <1 %  
Publicación

15 Submitted to Facultad De Teología Pontificia Y Civil De Lima <1 %  
Trabajo del estudiante

16 Mestas Yucra, Daisy. "Uso de las TIC y el empoderamiento de las mujeres de la Asociación Unificada de Artesanos del Puerto Muelle de Puno, 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %  
Publicación

17 Noemi Piña Contreras, Pedro Armado Rivas Parra, Andrea Velázquez Rojas, Mirna Guadalupe De Luna Ponce et al. "Cultura de seguridad del paciente y nivel académico en <1 %

# enfermería en un hospital público", Lux Médica, 2024

Publicación

18

Verónica del Carmen Peña-Acuña, Jairo Stefano Dote Pardo, Carlos Atenas, Pedro Severino-González et al. "Tax education in emerging economies:insights from non-taxfuture professionals", Journal of Applied Research in Higher Education, 2025

Publicación

<1%

19

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

Mg Rubén Infante Cárillo (Asesor)  
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094

## DEDICATORIA

A mi padre celestial, Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes, sabiduría, experiencias y sobre todo de felicidad.

A mi papá Augusto Villalta Cotera, porque siempre lucho labrando la tierra, soportando mucho sol para darme una carrera profesional y porque me ha enseñado a ser una persona de valores e integridad, estando siempre pendiente de mí y de mi hermano, guiándonos con su amor incondicional, gracias por ser parte de mi vida y de este logro.

A mi mamá Nelly Marita Lopez Sarango, a quien amo con todo mi corazón, pues ella ha sido mi pilar, mi motor y mi impulso para seguir adelante en esta carrera, por ser un ejemplo de mujer, ama de casa que lucho para que aprenda a escuchar sus consejos y sus enseñanzas de vida.

A mi hermano, Kevin, por ser parte de este proceso, y por brindarme su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor Mg Rubén Infante Carrillo, por su contribución académica, docentes y compañeros de esta prestigiosa casa de estudios, por el apoyo, las enseñanzas y valores brindados, lo cuales atesorare de por vida.

Al instituto de Educación Superior José Abelardo Quiñones González, prestigiosa casa de estudios, docentes por todos sus conocimientos brindamos en este largo camino profesional.

A mi hija Fernanda Gianella lo más valioso he importante que tengo en mi vida, por ser mi inspiración para superarme día con día.

A mi esposa Maribel Choqueza Reyes, por ser parte de este proceso, por ser mi compañera de vida por brindarme palabras de aliento que me han dado fuerzas cuando más las necesitaba, permitiéndome tomar impulso para salir de las situaciones difíciles y ayudarme a lograr este objetivo

## INDICE

RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
I. INTRODUCCION .....	16
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	24
2.1. Revisión de literatura .....	24
2.1.1. Gestión del talento humano.....	24
2.1.2. Satisfacción laboral.....	35
2.2. Antecedentes.....	45
2.2.1. Nivel internacional.....	45
2.2.2. A nivel nacional.....	47
2.2.3. A nivel local.....	49
2.3. Definición de Términos Básicos .....	50
III.MATERIALES Y MÉTODOS.....	51
3.1. Hipótesis .....	51
3.2. Tipo de estudio, diseño de investigación y contrastación de hipótesis.....	52
3.3. Población, muestra y muestreo.....	53
3.4. Métodos de recolección de datos.....	56
3.5. Técnicas.....	57
3.6. Instrumentos de recolección de datos.....	58
3.7. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	59
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	60
3.9. Definición y operacionalización de variables.....	61
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	64
4.1. Resultados.....	64
4.2. Discusión .....	74
V. CONCLUSIONES .....	79
VI. RECOMENDACIONES.....	81
VII. Referencias.....	82
VIII. ANEXOS.....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de la población.....	54
Tabla 2 Distribución muestral de los trabajadores de la DIRESA Tumbes. ....	56
Tabla 3. Fiabilidad de la variable gestión del talento humano.....	59
Tabla 4. Fiabilidad de la variable satisfacción laboral .....	59
Tabla 5. Grado de relación según coeficiente de relación.....	61
Tabla 6. Dimensiones, indicadores e ítems, variable gestión del talento humano	62
Tabla 7. Dimensiones, indicadores e ítems, variable satisfacción laboral .....	63
Tabla 8. Nivel de la gestión del talento humano con la satisfacción laboral en la DIRESA Tumbes. ....	64
Tabla 9. Correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral .....	65
Tabla 10. Nivel de la dimensión admisión de personal con la satisfacción laboral. .....	65
Tabla 11. Correlación entre la dimensión admisión de personal y la satisfacción laboral.....	66
Tabla 12. Nivel de la dimensión organización de personal con la satisfacción laboral.....	67
Tabla 13. Correlación entre la dimensión organización de personal y la satisfacción laboral.....	68
Tabla 14. Nivel de la dimensión compensación y mantenimiento de personas con la satisfacción laboral.....	69

Tabla 15. Correlación entre la dimensión compensación y mantenimiento de personas y la satisfacción laboral .....	70
Tabla 16. Nivel de la dimensión capacitación y desarrollo de personas con la satisfacción laboral.....	71
Tabla 17. Correlación entre la dimensión capacitación y desarrollo de personas y la satisfacción laboral .....	72
Tabla 18. Nivel de la dimensión evaluación con la satisfacción laboral.....	72
Tabla 19. Correlación entre la dimensión capacitación y desarrollo de personas y la satisfacción laboral .....	73

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	89
Anexo 2. Matriz de operacionalización de la Variable: Gestión del talento humano .....	90
Anexo 3. Matriz de operacionalización de la Variable: Satisfacción laboral .....	91
Anexo 4 Cuestionario 1 Dirigido a directivos y trabajadores: .....	92
Anexo 5. Cuestionario 2 Dirigido a trabajadores: .....	94
Anexo 6. Autorización para ejecución de tesis DIRESA:.....	96
Anexo 7. Acta de revisión, aprobación y autorización de ejecución de tesis: .....	97
Anexo 8. Análisis de normalidad.....	98
Anexo 9 Bases de datos de las encuestas aplicadas de las encuestas aplicadas en la Dirección Regional de Salud Tumbes.....	99

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, durante el año 2023. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo correlacional. Se trabajó con una muestra censal de 123 trabajadores administrativos de la institución, de los cuales 8 son directivos, 69 asistenciales y 46 administrativos, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario aplicando la escala de tipo Likert. Evaluando la variable gestión del talento humano y satisfacción laboral, los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman revelaron una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral ( $Rho = 0.747$ ,  $p = 0.000$ ). Asimismo, se evidenció que el del 59.3 % de los encuestados perciben una gestión deficiente en los procesos de admisión, organización, capacitación, compensación y evaluación, lo cual se relaciona con una baja satisfacción laboral (63.4 %). Se concluye que mejorar la gestión del talento humano en la DIRESA Tumbes es una condición necesaria para elevar los niveles de bienestar, motivación y desempeño del personal administrativo.

Palabras clave: Gestión del talento humano, satisfacción laboral, administración pública, salud, trabajadores.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between human talent management and job satisfaction at the Regional Health Directorate (DIRESA) Tumbes during 2023. The study was conducted under a quantitative approach, with a non-experimental and correlational design. A census sample of 123 institutional workers was used, of which 8 were executives, 69 healthcare staff, and 46 administrative personnel. The survey technique was applied, and the questionnaire, based on a Likert-type scale, was employed as the instrument. By evaluating the variables of human talent management and job satisfaction, the results obtained through Spearman's correlation test revealed a considerable positive relationship between human talent management and job satisfaction ( $Rho = 0.747$ ,  $p = 0.000$ ). Likewise, it was found that 59.3% of respondents perceive deficient management in the processes of recruitment, organization, training, compensation, and evaluation, which is associated with low job satisfaction (63.4%). It is concluded that improving human talent management at DIRESA Tumbes is a necessary condition to raise the levels of well-being, motivation, and performance of administrative staff.

Keywords: Human talent management, job satisfaction, public administration, health, workers.

## I. INTRODUCCION

El recurso humano hoy en día es el elemento central de toda organización, impactando directamente en su productividad. A medida que el desempeño de la persona mejora, la organización tiene mayores posibilidades de éxito. Por eso, es fundamental dar prioridad a un adecuado proceso de selección, capacitación, evaluación del rendimiento y desarrollo del recurso humano, ya que esto contribuye a generar credibilidad, confianza y empatía en el servicio hacia los clientes. Ya que nos encontramos ante un mundo globalizado en donde las necesidades de los usuarios son cada vez más exigentes, por ende, se debe contar con un personal que tenga la capacidad de responder a tales necesidades.

Existe una gran dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y sociedad que se incrementa por los nuevos desafíos del siglo XXI, algunos de ellos son la responsabilidad social, las necesidades de salud y alimentarias. El actuar individual para enfrentarlos no genera el impacto esperado, la única manera para alcanzar resultados es la creación de organizaciones más eficientes y eficaces, cuando las organizaciones mejoran, la sociedad en conjunto se beneficia de estos resultados. Es necesario que las organizaciones optimicen cada uno de sus recursos, en especial los recursos humanos y es a través de la gestión del talento humano que se identifican formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización. (B. Werther y Davis, 2008)

Sin embargo, para lograr contar con el personal idóneo, la organización debe realizar esfuerzos para que el personal administrativo tenga una satisfacción laboral que permita mantener activo al recurso humano, tales como capacitaciones,

reconocimientos, evaluaciones, entre otros. Es por ello que el Gobierno del Perú a través de la reforma de la modernización de la gestión pública establece algunos lineamientos para poder mejorar la atención que se brinda en una institución pública, sin embargo, algunas instituciones aún tienen dificultad en alinearse para poder tener un personal motivado que sea lo suficientemente productivo para dar una atención de calidad al usuario. En ese sentido es pertinente resaltar que en los últimos años los centros de salud a nivel nacional han recibido críticas por parte de los usuarios; esto según la encuesta nacional de hogares (2012 – 2017) realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en las cuales hay diferentes razones por las cuales los ciudadanos no acuden a un centro o establecimiento de salud, por ejemplo, la demora en la atención, maltrato del personal de salud, otros. Según Chiavenato (2011), el propósito principal de la gestión del talento humano reside en la apropiada integración de la estrategia, la estructura organizacional, los sistemas de trabajo y el factor humano. Esta integración busca aprovechar al máximo las habilidades y capacidades individuales para alcanzar la eficiencia y la competitividad de la organización. En resumen, se busca alcanzar la máxima productividad en un ambiente laboral favorable, a través de procesos que incluyen la admisión, selección, evaluación del desempeño, compensación, capacitación y desarrollo, así como el seguimiento del personal.

En ese sentido, la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral ha sido objeto de numerosos estudios a nivel mundial, ya que las dos variables vinculadas son cruciales para garantizar un desempeño óptimo dentro de una organización. Una adecuada administración del talento humano no solo se limita a la contratación y remuneración del personal, sino que abarca estrategias de desarrollo profesional, liderazgo efectivo, comunicación organizacional,

reconocimiento del desempeño y condiciones laborales que promuevan el bienestar integral de los trabajadores. Cuando estas estrategias se implementan de manera efectiva, los colaboradores experimentan una mayor satisfacción, lo que se traduce en un incremento de la productividad, una menor rotación de personal y una

Asimismo, la satisfacción laboral no solo depende de factores tangibles como el salario o los beneficios laborales, sino también de aspectos intangibles como el reconocimiento, la estabilidad emocional en el trabajo y las oportunidades de desarrollo. Cuando los empleados perciben que su trabajo es valorado y que tienen posibilidades de crecimiento dentro de la organización, su nivel de satisfacción aumenta significativamente, generando un impacto positivo en su desempeño y en la dinámica organizacional. En este sentido, la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral es bidireccional: una gestión eficiente puede mejorar la satisfacción de los empleados, y a su vez, un personal satisfecho contribuye al crecimiento y éxito de la organización.

Según la Organización Mundial de la Salud ([OMS], 2020). En los países de ingresos bajos y medianos el 60% de muertes es atribuible a una atención de calidad deficiente, aún en los países de ingresos altos uno de cada 10 pacientes sufre daños al recibir atención hospitalaria, a nivel mundial las estructuras esenciales para un atención de calidad son insuficientes. La calidad de los servicios sanitarios es producto tanto de los sistemas en un entorno amplio como de los proveedores y personal que presta sus servicios. Ante ello una de las medidas que se recomienda a los países es integrar y desarrollar una buena gobernanza, personal competente y cualificado, que reciba apoyo y esté motivado.

Nuestro país vecino de Chile se ha comprometido con estas estrategias en la gestión de personas a nivel internacional, realizando importantes esfuerzos y presentando avances significativos entre los que destaca el Plan nacional de Ingreso, Formación y Retención de Médicos y Especialistas, que da respuesta al déficit de profesionales, a fin de contar con personal calificado que contribuya a la calidad, equidad y acceso a la salud de la población. El indicador de personal sanitario por 10 000 habitantes del país ha ido ascendiendo paulatinamente pasando de 27,23 médicos por habitantes el año 2019 a 31,30 el año 2022. Sin embargo, Chile es el país con la mayor tasa de rotación laboral de una muestra de 25 países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (Ministerio de Salud de Chile, 2022).

Es importante también mencionar las consecuencias y el impacto que generó la pandemia del COVID-19 en la satisfacción de los trabajadores de salud. De acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud ([OPS], 2022), en su estudio del estado de la salud mental del personal de salud en países de América entre ellos el Perú, el personal que trabajó durante la pandemia presentó elevadas tasas de síntomas depresivos, malestares psicológicos y pensamientos suicidas, que pueden perdurar hasta después de dos años. Según Ortiz Ramos & Itusaca Dueñas (2023) los factores de estos problemas fueron la excesiva carga laboral, el estrés por adaptarse a un mundo tecnológico el cual fue necesario para el desempeño de las labores de forma inmediata, el deterioro progresivo de los pacientes, la motivación, la calidad del equipamiento en sus centros laborales, las relaciones interpersonales y en el entorno laboral, todo ello generó una disminución significativa de la satisfacción laboral. La (OPS, 2022) en su informe recomienda

con relación a la gestión del personal que se garanticen condiciones laborales adecuadas, que exista una planificación del personal para evitar la sobrecarga laboral, se organice el proceso de adaptación de las funciones en forma dialogada, se otorguen también remuneraciones dignas, condiciones contractuales estables y se promueva el apoyo social en el lugar de trabajo.

En nuestro país el Instituto Nacional de Estadística e Informática [(INEI), 2018), expone que algunas de las razones por las que los usuarios no acuden a un establecimiento de salud son: porque demoran mucho en la atención, no confían en los médicos, y por el maltrato del personal de salud; si bien estos aspectos se refieren a la calidad del servicio brindado, están muy relacionados con la gestión del personal y su satisfacción. En el departamento de Tumbes el promedio de personas que se atienden en un establecimiento de salud pública es del 30% INEI (2018), además los estudios demuestran una deficiente dotación de los recursos humanos para atender las demandas de los usuarios, por cada médico hay 1 066 personas y por cada enfermera hay 399. INEI (2020).

La Dirección Regional de Salud Tumbes (DIRESA – TUMBES), es una entidad que tiene como principales objetivos proteger, recuperar y mantener la salud de las personas y poblaciones vulnerables. Los problemas que se presentan en dicha institución con relación a la gestión del talento humano son: no existe una correcta planificación del personal para garantizar una atención eficaz y oportuna, no se respeta el principio de meritocracia en la selección de personal, hay recortes de personal en áreas de alta demanda de usuarios, no se han organizado capacitaciones durante mucho tiempo; con relación a la organización y dirección faltan insumos y equipos para que los trabajadores puedan cumplir sus funciones

eficazmente, sus opiniones, sugerencias y reclamos no son escuchados por la alta dirección, no existe coordinación y trabajo colectivo, los superiores no tienen un acercamiento continuo con el personal que tienen a cargo; respecto al control no se realizan acciones de retroalimentación y evaluación continua; los problemas mencionados generan descontento y falta de compromiso del personal con la misión y objetivos de la institución. Por último, cabe mencionar también que no hay preocupación por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, actualmente hay trabajadores que pertenecen al régimen laboral del decreto legislativo 1057 y exigen su respectivo nombramiento, esperando el oportuno apoyo de las autoridades.

La realidad problemática nos permite plantear el problema general: ¿La gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023? con los objetivos específicos: 1. ¿La admisión de personal se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023? 2. ¿La organización de personal se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023?, 3. ¿La compensación y mantenimiento de personas se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023?, 4. ¿La capacitación y desarrollo de personas se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023?, 5. ¿La evaluación se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023?

La justificación teórica de la presente investigación se centra en que sus hallazgos y resultados servirán como fuente de conocimiento, reafirmando o confrontando actuales teorías. Tomando en cuenta lo definido por Chiavenato (2009) afirma que

la gestión del talento humano implica utilizar las capacidades y habilidades de los empleados de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. En ese sentido, se pretendió estudiar, descubrir y comprender como se desarrolla la gestión del talento humano en la DIRESA-TUMBES y como influye en la satisfacción de su personal, ya que el éxito de una organización también se mide en los niveles de satisfacción de sus trabajadores.

La justificación práctica de esta investigación se centra en que se realiza porque existe una gran demanda por parte de la población de servicios de salud de calidad, el objetivo de toda institución de salud es generar valor público, satisfaciendo necesidades y superando las expectativas de los usuarios. Con cada dimensión de la gestión del talento humano se busca mejorar la satisfacción del personal de la DIRESA-Tumbes. Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), nos explica que la gestión del talento humano consiste en diseñar y mantener un ambiente adecuado donde los individuos trabajen en equipo y cumplan sus metas y objetivos. Robbins & Judge, (2013), señala un estudio donde se encontró que los trabajadores satisfechos, promueven mayor lealtad en los clientes, haciendo que las organizaciones sean más rentables en el tiempo.

La investigación se justifica metodológicamente ya que se aplicará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, la encuesta como técnica, y se usará el programa SPSS para obtener el coeficiente de correlación de Spearman y para conocer la confiabilidad de las variables se obtendrá el coeficiente de alfa de Cronbach con cada una de las variables pendientes de estudio. Por ende, este estudio servirá como base para posteriores investigaciones del tema que se ha tratado.

La justificación social se sostiene porque el estudio tiene valor social, ya que

brindará aportes para solucionar problemas del sector salud, que es muy cuestionado en lo que respecta a eficiencia y buen trato a los usuarios, para ello se plantea mejorar la gestión del talento humano en la DIRESA-Tumbes, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores y mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución.

La investigación se justifica en lo económico, ya que una ideal gestión del talento humano ayudará a que la DIRESA-Tumbes optimice sus recursos, con la aplicación del proceso administrativo mejorará la satisfacción laboral, disminuyendo la rotación de personal y reteniendo al mejor talento se alcanzará mayor productividad.

Los objetivos planteados son: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023., con los objetivos específicos: 1. Identificar la relación entre la admisión de personal y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023, 2. Determinar la relación entre la organización de personal y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023. 3. Establecer la relación entre la compensación y mantenimiento de personas y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023. 4. Analizar la relación entre la capacitación y desarrollo de personas y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023. 5. Identificar la relación entre la evaluación y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Revisión de literatura

#### 2.1.1. Gestión del talento humano

##### **Definición de Gestión**

La gestión puede definirse como el conjunto de acciones y decisiones orientadas a incentivar a los miembros de una organización para que cumplan tanto sus objetivos personales como los colectivos. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2010), el término "gestión" se refiere a la "acción y efecto de gestionar". A partir de ello, surge la interrogante: ¿qué significa gestionar? La misma fuente lo describe como "realizar esfuerzos o trámites destinados a lograr un objetivo o concretar una determinada finalidad planteada.

##### **Definición de gestión del talento humano**

**Armas Ortega, Llanos Encalada y Traverso Holguín (2017)** indican que actualmente las personas en el ámbito laboral son catalogadas socias de las organizaciones, porque contribuyen a la rentabilidad y a cambio satisfacen sus necesidades. Las organizaciones exitosas a través de la gestión del talento humano aplican nuevas formas de tratar a su personal como socios y no como simples empleados. Consideran a su personal el socio más íntimo de la organización.

Para **Wayne Mondy y Bandy Mondy (2010)** Consiste en regular la colaboración de individuos para la consecución de objetivos organizacionales, y compromete a los administradores de todos los niveles que deben enfrentar multitud de desafíos de una fuerza laboral cambiante, regulaciones gubernamentales, competencia global y revolución tecnológica.

## **Importancia del talento humano**

Rojas y Vílchez (2018) sostienen que la principal importancia del capital humano en una empresa radica en su capacidad para responder de manera positiva y proactiva a los objetivos de rendimiento y a las oportunidades que se presentan, generando satisfacción tanto por el trabajo realizado como por el entorno laboral. Esto implica contar con personas adecuadas, con la combinación adecuada de sus conocimientos y habilidades, aplicados en el lugar y momento adecuados para realizar las tareas requeridas. Las organizaciones comparten un elemento fundamental: todas están formadas por individuos. Estos individuos son los impulsores de los avances, los logros y también los errores de las organizaciones.

**Alles (2009)** refiere que la importancia de la administración de personal implica conocer las herramientas para su correcta gestión y evitar posteriores problemas como elegir a la persona equivocada, alta rotación del personal, falta de compromiso, insatisfacción laboral, falta de capacitación.

Por lo tanto, no es excesivo afirmar que el recurso más importante en cualquier sociedad es el recurso humano, incluso si alguien dispone de grandes recursos ya sean financieros, de equipamiento de vanguardia e instalaciones de primera calidad, si no cuenta con un equipo humano bien dirigido, motivado y comprometido, el éxito sería inalcanzable.

## **Gestión del talento humano en el marco de la calidad**

Todas las instituciones sean del sector público o privado, hacen referencia a la calidad, siempre se encuentran implementando planos para adoptar diversos modelos, ya sean estructurados o no. En ese orden de ideas, la calidad se ha convertido en un valor altamente apreciado, tanto por empresarios como por

clientes y/o usuarios. Se considera que garantizar la calidad implica atender las necesidades y expectativas del usuario, asegurando su satisfacción.

**Armas et al. (2017)**, Refieren que, en la actualidad, la calidad es un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que no solo define su éxito y competitividad, sino que también influye en su sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la calidad no es un concepto abstracto, sino que depende directamente de las personas que forman parte de la institución. Son ellas quienes, a través de su compromiso, ética y desempeño diario, deben incorporar la calidad en cada una de sus acciones, asegurando que los procesos, productos y servicios cumplan con los estándares esperados y contribuyan al crecimiento.

### **Procesos Administrativos de la gestión del talento humano**

Según **Armas Ortega, LLanos Encalada y Traverso Holguín (2017)** la gestión del talento humano es analizada a través de procesos aparentemente independientes pero que se relacionan entre sí los cuales son:

#### **1. Proceso de Admisión del Personal**

La incorporación de personas idóneas no es una tarea sencilla, debido a que requiere, en primer lugar, una comprensión clara y precisa de lo que se requiere. Es determinante fundamental definir con exactitud los perfiles necesarios en función de las necesidades de la entidad, ya que este conocimiento servirá como base para cada etapa del proceso de selección y contratación, asegurando que las decisiones tomadas sean coherentes con con los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, este proceso actúa como puerta de ingreso a la organización, es decir permite o no el ingreso de diferentes talentos que aportaran positiva

o negativamente a la organización. Para ejecutar correctamente los procesos de admisión se debe partir de un proceso de planeación del personal estructurado y alineado con la estrategia empresarial.

### **1.1. Planeación del personal.**

La planeación del personal es un proceso donde la gerencia busca asegurar un número suficiente de talentos para el eficaz funcionamiento de la organización, posee una visión interna y externa, interna porque se debe considerar los objetivos, políticas y necesidades institucionales y también analizar el contexto económico, político, social nacional e internacional que afecte a la sociedad y en especial a la organización.

La planificación es un aspecto fundamental e ineludible. Solo a través de una planificación adecuada es posible realizar un análisis de las tendencias emergentes, anticiparse a los cambios y establecer estrategias que permitan reducir los riesgos, al mismo tiempo que se optimizan las oportunidades disponibles para el crecimiento. Esto también ayuda a que los candidatos que desean integrarse a una organización, sepan que la organización necesita de personas que se encuentren en constante actualización y mejoren sus habilidades, para poder ser candidatos competentes al momento de participar en una determinada convocatoria de trabajo.

### **1.2. Reclutamiento y selección de personal**

El objetivo de la selección de personal es identificar el candidato más idóneo para la vacante, pero antes de llevarlo a cabo de acuerdo con la necesidad que surge en la empresa se debe considerar los siguientes

aspectos:

- a) Constatar si la necesidad es real. – Ante una nueva vacante como consecuencia de una renuncia, o salida programada; se debe analizar la forma en que se está realizando el trabajo, si la distribución de las tareas es adecuada, si existe duplicidad de funciones, o si debido a los cambios y avances del negocio ya no se necesitan las funciones que se ejecutaban en un puesto determinado. Esto permitirá tomar la decisión de llevar a cabo el proceso de selección o realizar una distribución de puestos para solucionar el problema.
- b) Revisar la pertinencia del perfil de puesto. – Es pertinente actualizar las necesidades de los perfiles de puesto para diseñar y ejecutar un verdadero proceso de selección que identifique al candidato idóneo.
- c) Confirmar la existencia de recursos para la contratación. – Se debe verificar la disponibilidad de recursos financieros, recursos humanos y espacio para llevar a cabo el proceso de selección.
- d) Hacia dónde dirigir los esfuerzos de reclutamiento. – El reclutamiento es el proceso que tiene como fin atraer o llamar a candidatos apropiados para abastecer adecuadamente un proceso de selección que busca cubrir un puesto en la organización. Para un buen reclutamiento se debe realizar la planeación de las fuentes y medios más adecuados para atraer a los candidatos, según los perfiles requeridos y los segmentos de mercado donde se encuentren. El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto según las necesidades y filosofía de la organización.

- e) Definir la magnitud del proceso. – Establecer aspectos como: el tipo y número de pruebas a aplicar, el número de entrevistas, el tiempo.
- f) Determinar con claridad los parámetros de medición. – Definir los instrumentos que permitan medir los resultados del proceso objetivamente aislando toda subjetividad.

Una vez identificado al candidato más idóneo es imprescindible realizar un proceso de inserción del nuevo colaborador al puesto de trabajo.

## **2. Organización del Personal**

Cuando nuevos colaboradores se integran a una organización, suelen enfrentar diversas inquietudes respecto al entorno laboral y las dinámicas internas. Estas dudas deben ser atendidas de manera oportuna para evitar la generación de incertidumbre o inseguridad en el personal. En este sentido, resulta esencial que las empresas implementen estrategias efectivas de comunicación, proporcionando información clara sobre las funciones y características del puesto. Asimismo, es fundamental desarrollar programas de integración que faciliten la adaptación rápida de los trabajadores, promoviendo su desempeño eficiente tanto a nivel individual y evitando que ante la incertidumbre termine en una admisión de personal ineficiente, generando costos adicionales y además una rotación de personal muy acelerada, lo que afecta la operatividad de la organización debido que nuevamente se debe retrotraer el proceso a la etapa de convocatoria.

En ese sentido, la organización tiene que establecer en detalle las funciones y lo que se espera en el desarrollo de estas, por medio de la elaboración de manuales de funciones, que deben ser alcanzados inmediatamente a los nuevos colaboradores para una mejor adaptación.

La elaboración de los manuales de funciones parte de la descripción y análisis de puestos, si a esto se le suma las características y competencias del ocupante del puesto se obtiene el perfil del puesto, que es la descripción de lo que debe ser, saber y hacer el trabajador.

La correcta identificación de los perfiles de puesto es fundamental para que la organización lleve a cabo diversos procesos internos de gestión humana, ejemplo: las compensaciones, planes de sucesión, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, diseño de flujos de procesos.

En ese sentido, para garantizar la continuidad de una organización a lo largo del tiempo, es fundamental llevar a cabo un proceso de evaluación esencial. Esto permitirá medir la relevancia y el nivel de competencia de sus colaboradores, así como establecer, si es necesario, las estrategias correctivas adecuadas.

Por lo antes detallado, La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para que la organización optimice el rendimiento de su capital humano. Este proceso debe llevarse a cabo de manera estructurada y planificada, considerando tanto las fortalezas como los posibles riesgos, con el objetivo de gestionarlos adecuadamente. Así, en el ámbito de los recursos humanos, todas las actividades relacionadas con la selección, reclutamiento, promoción, inducción, toma de decisiones sobre ascensos, compensaciones, capacitación y desarrollo del talento deben basarse en información sistemática, organizada y documentada derivada del sistema de evaluación del desempeño, lo que resalta su relevancia dentro de las organizaciones.

No obstante, para que la evaluación del desempeño organizacional sea realmente una herramienta efectiva para la mejora continua, debe enfocarse desde una perspectiva valorativa y no simplemente como un mecanismo para detectar deficiencias en un examen anual, cumplir con una formalidad o utilizada como un medio para emitir juicios y aplicar sanciones al personal.

### **3. Compensación y mantenimiento de personas**

#### **3.1. Mantenimiento y retención**

Las compensaciones en sus distintas denominaciones favorecen a los sistemas de mantenimiento y retención, para su fijación se debe tener en cuenta las características y exigencias del puesto de trabajo, el rendimiento del colaborador, los niveles salariales del mercado, el contexto, todo esto lleva a un análisis de costo/beneficio de las remuneraciones buscando resultados favorables a su inversión. Definir correctamente las compensaciones permitirá atraer personal calificado, retener a trabajadores actuales, motivar el desempeño adecuado y evitar efectos de insatisfacción laboral como la falta de compromiso, ausentismo, quejas, deterioro del clima organizacional, desvinculaciones.

Es de alto interés para las organizaciones que sus colaboradores mantengan una estabilidad en la empresa, que asegure la eficiencia y evite altos índices de rotación de personal. Las renunciaciones voluntarias o el despido pueden reducirse con un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto de trabajo interesante y competitivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

### **3.2. División de beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional**

Para lograr que los colaboradores se comprometan con la empresa y sientan que sus necesidades son satisfechas no solo se debe cumplir con lo establecido por ley, resulta necesario que la organización cuente con una estrategia de planes de incentivos y fidelización de talentos, estos marcan una alta competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, una herramienta de ejemplo son los menús de prestaciones, donde el colaborador puede elegir prestaciones de acuerdo a sus necesidades y a determinadas condiciones establecidas por la organización. Otras formas de generar satisfacción y fidelización en los colaboradores derivan de la filosofía, cultura organizacional, estilos de liderazgo, flexibilidad de horarios, ambiente laboral, apertura de ideas, percepción que se tenga del empleado son considerador fuentes adicionales de satisfacción.

La seguridad, salud e higiene ocupacional, que tiene como objetivo mantener ambientes de trabajo saludables, contribuyen de manera positiva al mantenimiento y retención de colaboradores. Entre los aspectos a considerar se encuentran: las condiciones físicas (adecuada iluminación, ventilación, niveles adecuados de temperatura y eliminación de ruido), revisión de riesgos psicosociales y control de ambiente psicológico (estilo de gerencia participativa, tareas y funciones motivadoras, relaciones humanas agradables, revisión y minimización de stress), ergonomía en el trabajo (instalaciones, máquinas y equipos adecuados a las personas y tareas a realizar, herramientas que faciliten el desarrollo de las tareas, salud ocupacional).

## **4. Capacitación y desarrollo de personas**

### **4.1. Capacitación.**

Son todos los esfuerzos de la organización para mejorar el aprendizaje de los colaboradores y tengan éxito en el cumplimiento de sus funciones. Los objetivos del proceso de capacitación deben estar alineados a la estrategia de la organización, considerar a todo el personal de la organización, ser definido en base a las necesidades o carencias de competencias del colaborador con el perfil de puesto presente o proyectado, establecer el plan de capacitación priorizando las necesidades según demandas y presupuesto, realizar un seguimiento y valorización de los resultados que no solo midan conocimientos adquiridos, sino también comportamientos e impacto generado en la organización.

### **4.2. Desarrollo personal**

El concepto de desarrollo se emplea cuando el cambio es deliberado y planificado con anticipación. En este sentido, el desarrollo organizacional se basa en la premisa de que es completamente viable alinear las metas individuales con los objetivos de la organización, dentro de un plan que no solo haga que el trabajo sea motivador y satisfactorio, sino que también brinde oportunidades de crecimiento personal. Por ello, el desarrollo organizacional no es un acontecimiento fortuito, sino el resultado de procesos estructurados diseñados con la visión clara de fomentar el desarrollo personal.

El crecimiento personal de los colaboradores tiene el potencial de generar impactos positivos en el desarrollo organizacional; no obstante,

esto no siempre ocurre de manera automática.

La organización realiza esfuerzos para hacer posible que las metas individuales de los colaboradores se integren a los objetivos de la organización, de tal manera que el trabajo sea estimulante y gratificante. No porque se capaciten a los colaboradores quiere decir que influirá en el desarrollo organizacional, para ello debe existir factores motivacionales que impulsen al trabajador a aplicar los conocimientos. Entre las alternativas que buscan generar el desarrollo se encuentran los planes de desarrollo con diagramas de reemplazo y planes de sucesión para cargos determinados, planes de carrera, carrera gerencial y especialista, mentoring, entrenamiento experto, jefes entrenadores, entre otros. Los diversos planes de desarrollo fortalecen las competencias de personal, fomenta la rotación programada y concientiza al trabajador sobre el alcance de sus funciones.

## **5. Evaluación**

### **5.1. Evaluación de desempeño.**

Para evaluar el cumplimiento de los perfiles profesionales y los manuales y procesos la organización debe realizar una evaluación de desempeño, como un indicador de calidad. Una evaluación de desempeño debe tener objetivos claros, la valoración a realizar debe ser sobre información relevante del puesto, estar relacionada con el desarrollo de las personas, contar con el compromiso y participación de todos los colaboradores, las acciones de mejora deben contribuir al crecimiento organizacional.

## **5.2. Acompañamiento y Evaluación**

Es necesario que se genere procesos de acompañamiento y evaluación para dar soporte a todos los subsistemas de talento humano, los cuales deben realizarse constantemente, a fin de permitir generar alerta y acciones correctivas cuando no se estén alcanzando los objetivos esperados. Para ello será preciso el diseño o adopción de indicadores de Gestión y Desempeño para monitorear el impacto de todas las actividades y proveer herramientas de decisión a las áreas de línea, excluyendo subjetividades.

### **2.1.2. Satisfacción laboral**

**Stephen P. y Timothy A. (2013)** refieren que la satisfacción es el sentimiento positivo que tiene un colaborador sobre su puesto de trabajo, esta definición abarca no solo las funciones y tareas propias del puesto sino también aspectos como el cumplimiento de reglas y políticas, interacción entre jefes y compañeros, cumplimiento de metas y estándares de desempeño, condiciones laborales y de seguridad.

**Por su parte, Aamodt et al. (2010)** consideran a la satisfacción una actitud laboral relacionada altamente con el compromiso organizacional, y juntas dan resultado a múltiples conductas laborales como la asistencia, puntualidad, ausentismo, rotación del personal.

**García Viamontes (2010)** concuerda que la satisfacción laboral es una actitud del trabajador ante su puesto de trabajo, y en base a dicha actitud el trabajador puede expresar conductas y comportamiento pero también sentimientos y estados de ánimo, que pueden ser favorables o no favorables en su desempeño laboral.

**Peya Gascóns (2008)** reafirma el antecedente afectivo de la satisfacción laboral, definiéndola como un sentimiento global del trabajador con las distintas facetas del trabajo, que en el caso de los trabajadores de salud, estas facetas comprenden las condiciones de trabajo, relaciones que permite el puesto, el reconocimiento, la remuneración, el nivel de responsabilidad y seguridad, el autodesarrollo, la promoción, los estilos de liderazgo, políticas y protocolos.

### **Factores que influyen en la satisfacción laboral**

De acuerdo con Aamodt et al. (2010) la satisfacción laboral esta influenciada por dos tipo de factores: factores del individuo y factores externos.

#### **a) Factores del individuo:**

Denominados tambien antecedentes basados en la teoría de las diferencias individuales. Atribuyen la variabilidad de la satisfacción laboral a tendencias personales del colaborador: Predisposiciones genéticas; son rasgos de personalidad que los individuos podemos heredar, como la tendencia de estar enojado, la furia, la hostilidad. Autoevaluaciones centrales; son variables de personalidad, las personas que están más predispuestas a sentirse satisfechas poseen alta autoestima, se sienten competentes, tienen un alto control de sus emociones y creen tener el control de su vida. La Cultura; estudios demuestran que en el mundo distintos países tienen diferentes niveles de satisfacción laboral. La inteligencia; existen pocas investigaciones, sin embargo un estudio sugiere que individuos inteligentes que se desempeñan en puestos no complejos, se sienten menos satisfechos que individuos con una capacidad intelectual menor.

**Stephen P. y Timothy A. (2013)** también exponen que la satisfacción laboral no debe relacionarse sólo a condiciones de trabajo, ya que investigaciones han

demostrado que la personalidad del individuo influye directamente en su nivel de satisfacción laboral, así personas con autoevaluaciones y autoestima positiva están más satisfechas con su puesto de trabajo que las personas con autoevaluaciones negativas. Esto se explica debido a que las personas positivas encuentran interesantes las funciones de sus puestos de trabajo y tienden a buscar más desafíos y retos profesionales; en cambio las personas negativas no tienen metas muy ambiciosas y se rinden con facilidad ante las dificultades.

**b) Factores externos:**

Aamodt et al. (2010) manifiestan que la satisfacción de los trabajadores se ve influenciada por los siguientes factores externos.

- 1. Expectativas laborales**, es el conjunto de valores, necesidades y expectativas del trabajador. Si los objetivos, metas y expectativas del trabajador no son tomadas en cuenta, habrá un alto grado de insatisfacción, que conducirá a la falta de compromiso y renuncia al puesto de trabajo. Sin embargo es necesario que los objetivos y metas del trabajador sean realistas, y por su parte la empresa tiene la obligación de cumplir cabalmente sus promesas.
- 2. Adecuación al trabajo**, comprende el grado en que los personalidad, intereses, valores, habilidades, estilo de vida y horarios del individuo coinciden con la organización, las funciones del puesto, la supervisión, las relaciones con los compañeros de trabajo y los horarios de trabajo. Una buena adecuación generará un alto grado de satisfacción laboral y como consecuencia se observará en el trabajador un buen desempeño, compromiso y permanencia.

- 3. Tareas agradables**, se refiere a la gran importancia para los trabajadores que es ocupar un puesto interesante, con tareas innovadoras y no rutinarias.
- 4. Relaciones con supervisor y compañeros de trabajo**, hay más grado de satisfacción en los trabajadores que disfrutan trabajar con sus supervisores y compañeros, gestándose un espíritu de colaboración y apoyo reflejado en un aumento de la productividad.
- 5. Satisfacción de los compañeros de trabajo**, un trabajador nuevo se sentirá satisfecho y trabajará mejor si observa que sus compañeros afirman cosas positivas y están felices con sus puestos de trabajo.
- 6. Premios y recursos otorgados equitativamente**, la empresa no solo debe ofrecer premios y reconocimientos para aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores, para actuar justamente la empresa deberá evaluar muchos factores antes de reconocer y premiar a un trabajador.
- 7. Oportunidades de crecimiento**, en base a las necesidades de autorrealización de los trabajadores, la empresa puede emplear la rotación de puestos, la ampliación del puesto y el enriquecimiento del puesto, En la rotación de los puestos las tareas del trabajador cambian periódicamente pero se mantienen en número, con respecto a la ampliación del puesto existen dos métodos, la ampliación de conocimiento y la ampliación de tareas, en la primera se le permite al trabajador tomar decisiones más complejas y en la segunda el trabajador tiene que realizar más tareas con el mismo nivel de dificultad, la más eficaz para aumentar los niveles de satisfacción según los trabajadores es la ampliación de conocimiento, y finalmente en el enriquecimiento del puesto el trabajador asume mayor

responsabilidad, toman decisiones y realizan una retroalimentación del desempeño, algunas maneras de enriquecer un puesto de trabajo son: permitir que el trabajador supervise la calidad de su propio trabajo, permitirle que gestione el tiempo que emplea en sus tareas, capacitar al trabajador en la importancia de cada una de sus funciones y tareas.

**López & Cueva (2001)** señalan que los factores que más afectan la satisfacción de los trabajadores son:

- 1. La necesidad de sentir que su trabajo es importante y que hace la diferencia.** Significa que los trabajadores deben entender la misión de la empresa y sentir que sus funciones actividades contribuyen al logro de esta. Para ello la empresa deberá: Comunicar a los trabajadores el trabajo y el enfoque general, explicar cómo cada función y tarea que se realiza ayuda en el logro de los objetivos y metas de la organización, buscar maneras para que los trabajadores puedan experimentar no todas, pero gran parte de las actividades de la organización, y reconocer y premiar los buenos resultados en todos los niveles de la organización.
- 2. El reconocimiento de las contribuciones.** La empresa puede reconocer y elogiar a los trabajadores de manera formal o informal, siguiendo los siguientes principios: reconociendo el buen desempeño de manera oportuna, no esperando que pase mucho tiempo. Tomar en cuenta la personalidad, cultura y estilo del trabajador, considerar si es tímido o extrovertido. Elogiar de acuerdo con el nivel de esfuerzo demostrado y ser creativo no todas las recompensas deben ser monetarios. Algunas formas de reconocimiento formal son: certificados, becas de estudio, ascensos, bonificaciones que se otorgan mediante decisión independiente o en

programas de recompensas establecidos. En cuanto a las formas de reconocimiento informal son más sencillas pero muy motivadoras, por ejemplo: unas palabras de agradecimiento, un día libre o una cena en un restaurante.

**3. La posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos.** El desarrollo profesional y personal constituye un beneficio para el trabajador y la empresa. El trabajador puede aumentar sus conocimientos y mejorar sus habilidades y la empresa tendrá trabajadores preparados que mejoran el desempeño de la organización con nuevas ideas y capaces para enfrentar nuevos desafíos. Existe una gran variedad de oportunidades de desarrollo: cursos, talleres, congresos, suscripciones en revistas. En el caso de que no se tenga con un gran presupuesto, existen alternativas económicas y atractivas: talleres o cursos gratuitos ofrecidos por proveedores, cursos accesibles en escuelas técnicas del estado, congresos o eventos de ponentes organizados en conjunto con otras empresas. Además, se considera el desarrollo interno: oportunidades para que el trabajador desempeñe nuevas tareas que enriquezcan sus conocimientos, asignar un líder antiguo y respetado que comparta sus conocimientos, asignar responsabilidades de líder y oportunidades de representación.

**4. Flexibilidad en el ambiente de trabajo.** – Actualmente los trabajadores buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Las organizaciones conscientes de ello y con el conocimiento de que los trabajadores se sentirán más satisfechos. Han buscado estrategias para promover la flexibilidad, algunas de ellas son: el trabajo a distancia, horario flexible, días libres por ocasión especial, hora libre para realizar trámites personales.

Estas estrategias son aplicadas por la organización teniendo en cuenta requisitos laborales, costo, equidad y condiciones de los trabajadores.

**Salessi (2014)** en su análisis bibliográfico de la satisfacción laboral, reconoce como antecedentes a dos grupos de variables: los factores contextuales y los factores disposicionales.

**1. Factores disposicionales.** - Existen tres enfoques teóricos más estudiados: los factores de personalidad, la afectividad positiva-negativa y las taxonomías de autoevaluación. La afectividad positiva-negativa son dimensiones personales de cada individuo, con respecto a la satisfacción laboral se señala que los trabajadores que perciben al mundo de manera negativa tienden a expresar actitudes de hostilidad, miedo, ansiedad e insatisfacción mientras que las personas que experimentan al mundo de manera positiva se sienten más satisfechos con sus trabajos, y manifiestan buen humor y bienestar general. Los factores de personalidad están relacionados a aquellos rasgos de personalidad de los individuos que tienen carácter predictivo acerca de la satisfacción que demostrarán en sus puestos de trabajo, estudios indican que estos rasgos son: la responsabilidad, extraversión, control emocional y amabilidad. Y por último las taxonomías de autoevaluación que comprenden los rasgos de autoestima, autoeficacia y adaptabilidad personal, que generan actitudes positivas como la satisfacción laboral.

**Clima organizacional:** El clima organizacional abarca las percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente interno de la organización, incluyendo las relaciones interpersonales, comunicación y apoyo institucional. En ese sentido, Alonso y Aguilera (2023) señalan que un ambiente de

confianza, respeto y comunicación es determinante en la satisfacción laboral, siendo el clima organizacional un predictor clave.

**Equidad en incentivos:** Según Pedraza (2018), la percepción de justicia en recompensas y beneficios es uno de los factores más influyentes en la satisfacción, pues los trabajadores valoran que se reconozca de manera equitativa su esfuerzo. Siendo así, la percepción de justicia en los incentivos y recompensas es fundamental para mantener la motivación y la satisfacción.

**Seguridad y estabilidad:** Bazalar y Choquehuanca (2023) afirman que la estabilidad contractual y la seguridad en el empleo generan confianza en el futuro del trabajador, incrementando su satisfacción laboral.

**Autonomía:** Tinoco (2022) resalta que cuando el trabajador tiene libertad para tomar decisiones sobre sus funciones, se incrementa su sentido de pertenencia y satisfacción.

Del mismo modo, Alonso y Aguilera (2023) indican que la autonomía constituye un factor motivador, ya que cuando los trabajadores sienten que sus opiniones son valoradas y tienen margen para actuar, se incrementa su motivación y satisfacción.

**Equilibrio trabajo-familia:** Pedraza (2018) agrega que la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal contribuye al bienestar, reduciendo el estrés y favoreciendo la satisfacción global.

Del mismo modo, Najarro (2017) sostiene que la satisfacción depende en gran medida de que las organizaciones reconozcan la importancia del balance entre la vida laboral y personal, dado que este equilibrio favorece la motivación y compromiso del empleado.

**2. Factores contextuales.**- Se refieren a las características del puesto, la cultura organizacional, la estructura de la organización, condiciones económicas, sociales y la compatibilidad de los requerimientos laborales y los requerimientos personales. De todo lo mencionado se consideran los aspectos más relevantes que determinan la satisfacción laboral la responsabilidad asignada y la autonomía que se otorga para asumir situaciones y tomar decisiones, el clima organizacional donde la relación de confianza con los superiores y un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración impacta muy positivamente, se consideran también la justicia y equidad en las remuneraciones e incentivos, el reconocimiento público de la profesión, la seguridad y estabilidad de contratos laborales permanentes y las políticas que promueven una cultura de apoyo trabajo-familia.

**Afectividad positiva y negativa:** La afectividad positiva se asocia con estados emocionales como entusiasmo, optimismo y energía, mientras que la afectividad negativa se vincula con emociones como ansiedad, hostilidad o pesimismo. Según Osterling (2018), el optimismo disposicional entendido como afectividad positiva, favorece la satisfacción laboral, pues permite enfrentar las demandas del trabajo con una actitud constructiva. En contraste, la afectividad negativa tiende a generar percepciones desfavorables del entorno laboral.

**Personalidad:** Para Najarro (2017) sostiene que los rasgos de personalidad influyen en la satisfacción, ya que determinan la forma en que se asumen las exigencias del trabajo. Los empleados con mayor motivación intrínseca y responsabilidad reportan mejores niveles de satisfacción.

**Autoevaluaciones:** Para Pedraza (2018), la autoestima y la autoeficacia son recursos personales que potencian la percepción de éxito en el trabajo, incrementando así la satisfacción. Estas autoevaluaciones internas determinan cómo los trabajadores enfrentan retos y valoran sus logros.

### **Medición de la satisfacción laboral**

**Salessi (2014)** da a conocer que la medición de la satisfacción laboral se ha centrado mayormente en evaluar lo cognitivo, a pesar de que la satisfacción es una actitud que abarca las ideas y emociones del individuo. Las excepciones del enfoque cognitivo son la escala elaborada por Kunin y el Índice de Satisfacción Laboral Afectiva elaborado por Thompson y Phua. En el enfoque cognitivo existen dos tipos de medidas: las escalas por facetas y las escalas generales, las primeras evalúan la satisfacción tomando en cuenta sólo un aspecto que puede ser la supervisión, el horario, la escala salarial, la cultura, el clima organizacional, etc. Por su parte las escalas generales brindan una evaluación genérica de la satisfacción e insatisfacción laboral, asimismo, estas se dividen en dos enfoques: las escalas generales y las escalas generales compuestas. Las escalas globales evalúan la satisfacción del trabajador, analizando sus reacciones frente a diversos aspectos del trabajo, ejemplo: La Escala de Satisfacción laboral Genérica desarrollada por Mac Donald y Mac Intyre en 1977, la Escala General de Trabajo establecida en 1989. Las escalas compuestas incluyen una gran lista de dimensiones del trabajo (salario, supervisión, Incentivos, relaciones laborales, etc), y mediante el análisis de todas estas se obtiene el puntaje general de la satisfacción, las escalas generales compuestas más utilizadas son: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota, la Encuesta de Satisfacción Laboral y el Índice Descriptivo del Trabajo. Para **Stephen P. y Timothy A. (2013)** hay dos métodos populares, el primero es

una valoración del trabajador en relación a una escala del 1 al 5, sobre qué tan satisfecho está con respecto a todas las circunstancias de su puesto de trabajo. El segundo método es más complejo, ya que abarca diferentes factores del puesto: naturaleza del trabajo, relaciones, salario, supervisión y oportunidades de desarrollo, el trabajador califica cada uno de ellos para luego sumar las puntuaciones y obtener una calificación general sobre la satisfacción laboral.

De acuerdo a **López y Cueva (2001)** hay dos métodos para medir la satisfacción laboral, con inventarios estándar o con inventarios contruidos de acuerdo con las necesidades de la empresa. En inventarios estándar tenemos: **Escala de caras**, uno de los primeros métodos que no tiene muchos detalles, es simple y carece de validez productiva; el más utilizado en la actualidad es el **Índice descriptivo del puesto**, evalúa cinco dimensiones del trabajo, la supervisión, el salario, las oportunidades de ascenso, compañeros y trabajo en sí mismo; y una escala similar es el **Cuestionario de satisfacción Minnesota**, que contiene 20 preguntas en una escala de cinco. Por otra parte, los inventarios contruidos, tiene una gran ventaja, ya que por medio de ellos la empresa averigua la satisfacción de sus empleados con preguntas específicas sobre la compañía.

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Nivel internacional**

**Pareja et al.(2022)** en su estudio: “Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo”, [Artículo Científico], investigación de diseño correlacional, cuantitativo, aplicó una muestra de 76 personas las cuales son trabajadores administrativos, los mismos que fueron encuestados métodos estadísticos confiables y validados. Se halló una relación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,765 y un valor p

de 0,000. Llega a la conclusión que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en las empresas para la toma de decisiones y la provisión de soluciones adecuadas, De esta manera, esta investigación demuestra que la participación de una forma comprometida del personal obtendrá un impacto en la satisfacción laboral, para ello existe la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la satisfacción de los trabajadores para garantizar una mayor productividad y estabilidad en las instituciones.

**Alvarado (2021)** en su estudio intitulado: “Gestión del talento humano y desempeño laboral en centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional, Guayaquil, 2020”., [Tesis de Maestría ], de tipo descriptivo, correlacional no experimental de enfoque cuantitativo, la población y muestra fue de 71 usuarios internos los mismos que fueron denominados como muestra censal, la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Se concluyó en la presente investigación que las variables gestión del talento humano y desempeño laboral reflejaron un índice de correlación positiva moderada de 0,570. Así en esta investigación con los resultados obtenidos se puede apreciar que la correcta gestión del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los servidores de una entidad, dicha gestión del talento humano abarca distintas áreas por trabajar las cuales deben ser atendidos por el responsable del área de administración de personal.

**Macías et al. (2020)** en su investigación denominada “Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil”, [Artículo de Revista], se realizó la investigación tipo empírica aplicando la encuesta para la recolección de datos, tuvo como objetivo examinar la gestión del talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción civil en Ecuador, centrándose en los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores. Se aplicó un

estudio descriptivo. Asimismo, para la recolección de información, se aplicó el instrumento de la encuesta dirigida a los jefes de las distintas áreas con las que cuenta la empresa, así como al personal que se vincula con la gestión del talento humano, se obtuvo una muestra de 83 personas. Los resultados revelaron debilidades en los procesos de gestión del talento humano; el personal carece de programas de motivación, no tiene claro las expectativas de la empresa y no se han elaborado tareas bien definidas por lo que los objetivos no están claramente establecidos. Esto ha llevado a una insatisfacción que afecta el compromiso del personal para cumplir con las tareas asignadas, resultando en una pérdida de tiempo en la ejecución de las labores.

### **2.2.2. A nivel nacional**

**Perez Garfias (2022)** en su tesis denominada: “Gestión del talento humano y satisfacción laboral del profesional asistencial de un hospital II-I de Andahuaylas - Apurímac, 2021”. [Tesis de maestría], investigación de tipo básico, cuantitativo con nivel descriptivo con diseño no experimental, es de corte transversal, tiene una muestra de 50 profesionales asistenciales; asimismo, como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario aplicando la escala tipo likert en ambas variables. Los resultados obtenidos determinaron la existencia de una relación positiva entre ambas variables, esto fue contrastado a través de la prueba de Spearman que tuvo como resultado 0.658 y un P valor = 0,000 ( $P < 0.01$ ) Bilateral. Dichos resultados evidencian la importancia de una adecuada gestión del talento humano contribuye a contar con un personal satisfecho, siendo así, que el recurso humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta una organización, no debe descuidarse su adecuada administración para así maximizar los beneficios de la organización y lograr los objetivos trazados.

**Espinoza Borja (2020)** en su tesis: “Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral en la Gerencia Regional de Salud La Libertad, en tiempos COVID-19”. [Tesis de maestría]. Tuvo como objetivo establecer la relación entre las variables materia de estudio. Se llevó a cabo una investigación descriptiva-correlacional con una muestra de 106 trabajadores. Se aplicó una encuesta estructurada, y se concluyó que hay una relación significativa teniendo un p valor ( $p < 0,05$ ) entre las variables materia de estudio y sus dimensiones, como las relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, valores, así como la retribución y estabilidad, con la satisfacción laboral. En ese sentido, factores como la comunicación efectiva, el liderazgo y la conciliación entre la vida laboral y personal juegan un papel clave en la percepción positiva del entorno de trabajo. Por lo tanto, las organizaciones que invierten en una adecuada gestión del talento humano no solo fortalecen la satisfacción de sus empleados, sino que también optimizan su productividad y competitividad en el mercado.

**Castañeda Malca (2020)** en su tesis intitulada: “Gestión del talento humano para la satisfacción laboral del Personal Administrativo del Policlínico “Agustín Gavidia Salcedo” ESSALUD Lambayeque”, recomendó realizar un plan de gestión enfocado al personal para así garantizar que se mejore la satisfacción laboral del personal administrativo que labora en el Policlínico. La investigación fue de tipo descriptivo-propositivo y la muestra estuvo compuesta por 13 trabajadores. Se utilizó un cuestionario de satisfacción laboral que fue validado por expertos y analizado a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0,882 que permitió la aplicación del instrumento. Los resultados mostraron que la mayoría de los participantes se ubicaron en las categorías de poco y nada satisfechos. Con base en esto, se elaboró un plan de gestión del talento humano, consistente en

talleres de sensibilización para la satisfacción laboral. dirigido al personal que labora en el Policlínico “Agustín Gavidia Salcedo”.

### **2.2.3. A nivel local**

**Carrasco del Rosario (2023)** a lo extenso de su investigación realizada en Tumbes. El objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y de que manera impacta en la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tumbes. Se trató de un estudio correlacional-descriptivo de corte transversal, con una muestra de 50 trabajadores. Los resultados indicaron que existe una relación directa alta y significativa entre la gestión del talento humano y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tumbes, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,712 y el valor p fue de 0,023, inferior al nivel de significancia establecido (0,05).

**Periche More (2023)** en su estudio denominado: “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del hipermercado peruano Plaza vea Tumbes, 2022”. El objetivo de este estudio fue determinar cuales son las incidencias de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del Hipermercado. Investigación descriptiva, correlacional, no experimental y de corte transversal. Se usó la técnica de encuesta a través del cuestionario. Como conclusión se evidenció que existe asociación positiva alta y significativa entre las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral, teniendo un resultado Rho de Spearman de 0,998 .

**Pérez Gonzales (2021)** En su tesis: “Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral de trabajadores, Institución Educativa del Ejército Andrés Avelino Cáceres.”, El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre las variables estudiadas (Talento humano y desempeño laboral), de los trabajadores

en la Institución que fue elegida para realizar dicha investigación, dicha investigación es aplicada, correlacional, no experimental, transversal y cuantitativa. Utilizó la técnica de encuesta en una población de 50 colaboradores que laboran en la institución. El autor concluyó que existe una relación directa con grado de significancia entre las variables de estudio, lo que indica que existe una conexión relevante entre ambas variables repercutiendo la variable independiente (gestión del talento humano) en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **Gestión del talento humano**

Cuestas Santos (2010) Determina que es un conjunto de disposiciones y trabajos de liderazgo que se realizan dentro de una determinada organización que influyen directamente en los trabajadores, ello con el objetivo de promover la mejora continua en la planificación, en la implementación y en la supervisión, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno.

#### **Satisfacción Laboral**

García Viamontes (2010), la satisfacción laboral es una actitud del trabajador ante su puesto de trabajo, y en base a dicha actitud el trabajador puede expresar conductas y comportamiento pero también sentimientos y estados de ánimo, que pueden ser favorables o no favorables en su desempeño laboral.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **Hipótesis General**

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

##### **Hipótesis específicas:**

1. La admisión de personal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.
2. La organización de personal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.
3. La compensación y mantenimiento de personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.
4. La capacitación y desarrollo de personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.
5. La evaluación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

### **3.2. Tipo de estudio, diseño de investigación y contrastación de hipótesis**

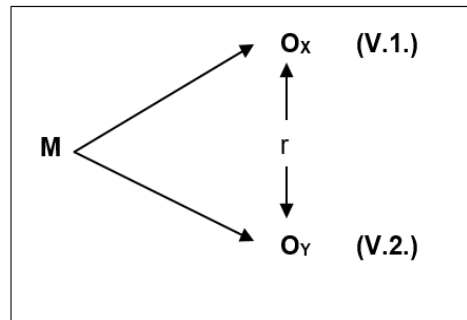
La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, ya que permitió evidenciar las características que presentará un fenómeno determinado, así como la relación directa que existirá entre las variables. En este caso, se analizará la futura situación de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud DIRESA - Tumbes

Según Bernal (2010) La función de la investigación descriptiva consiste en identificar las características esenciales del objeto de estudio y describir en detalle sus partes, categorías o clases. Por otro lado, la investigación correlacional es un tipo de estudio que analiza asociaciones entre variables, pero no establece relaciones causales, es decir, no implica que un cambio en un factor provoque un cambio en otro.

El diseño de la presente investigación fue no experimental debido a que se observaron y analizaron situaciones ya existentes, asimismo no se realizó algún tipo de manipulación a ninguna de las variables de estudio; del mismo modo, es de corte transversal porque la investigación se centra en un determinado periodo., Según Hernández et al (2014). En estas investigaciones las variables independientes ocurren y no es posible realizar manipulaciones, ya que no se tiene control directo sobre ellas, debido a que ya sucedieron, al igual que sus efectos. Solo recopilan datos en un momento único. (p.152,154)

Por otro lado, la investigación es correlacional, ya que permite comprender el grado de relación, el comportamiento y las dimensiones entre las variables Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral.

## Diseño de contrastación de hipótesis



### *Denotación*

M = Muestra de investigación

O<sub>x</sub> = Variable I: Gestión del talento humano.

O<sub>y</sub> = Variable II: Satisfacción laboral

r = Relación entre variables

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

#### 3.3.1. Población

De acuerdo con Arias-Gómez et ál. (2016), la población en una investigación se compone de personas, animales, muestras biológicas, objetos, organizaciones u otros entes definidos, limitados y accesibles que comparten características similares. Además, se enfatiza que este universo de estudio puede estar conformado por diversas entidades.

La población estuvo constituida por el personal directivo, asistencial y administrativo de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) – Tumbes, 2023. De los cuales 209 trabajadores se encuentran en el régimen laboral DL N° 276, y 154 trabajadores pertenecen al Regimen Laboral CAS N° 1057 siendo

un total de 363 trabajadores.

**Tabla 1** *Tamaño de la población*

<b>ESTRATOS</b>	<b>Total</b>
Directivo	24
Asistencial	204
Administrativo	135
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>

**Fuente:** CAP de DIRESA - Tumbes

### **3.3.2. Muestra**

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014). La muestra es el subgrupo de la población, de la cual se recolectan los datos y es una representación de esta. Es decir, la muestra la muestra estadística es un grupo seleccionado dentro de una población para analizar sus características. Su propósito es facilitar el estudio sin evaluar a cada individuo. Para que los resultados sean confiables, debe ser representativa y elegida adecuadamente. Existen distintos métodos de muestreo según el objetivo del análisis

Para el presente estudio se seleccionó una muestra probabilística. Carrasco Diaz (2006) indica que este tipo de muestra se fundamenta en criterios estadísticos y procesos aleatorios, evitando la influencia y decisiones subjetivas del investigador. Es la opción más aconsejable, ya que garantiza una representación más precisa de la población.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación, ya sean descriptivos o correlacionales. Estos permiten medir y analizar variables utilizando elementos muestrales que se asemejan mucho a los de

la población, garantizando que las mediciones realizadas en el subconjunto proporcionen estimaciones precisas.

*Determinación del tamaño de la muestra mediante fórmula estadística:*

$$n = \frac{N z^2 p \cdot q}{d^2(N - 1) + z^2 p \cdot q}$$

**Donde:**

**N**= Tamaño de la población. (363)

**Z**= Coeficiente de confiabilidad: para un 95% de confiabilidad

**Z** = 1,96  $\cong$  2

**P** = Probabilidad de éxito o proporción de aciertos = 0.5

**q** = 1 – p

**d** = Error de estimación máximo

Valores predeterminados para el presente estudio:

Z = 95% (0,95)

p = 60% (0,60)

q = 40% (0,40)

E = 5% (0,05)

Cálculo de Z:  $\left(\frac{Z}{2}\right) / 100 = \frac{\left(\frac{95}{2}\right)}{100} = 0.4750$ , el valor ubicado en la tabla de los números bajo la curva normal une a los valores 1,9 y 0,06, la suma de ambos valores da como resultado el valor de Z = 1,9 + 0,06 = 1.96.

**Aplicado la fórmula:**

$$n = \frac{363 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (363 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 187$$

**Aplicado la Formula de reajuste:**  $n1 = \frac{n}{(1 + (\frac{n}{N}))} = 123$

**Tabla 2** Distribución muestral de los trabajadores de la DIRESA Tumbes.

<b>ESTRATOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>	<b>MUESTRA</b>
Directivo	24	6.6%	8
Asistencial	204	56.2%	69
Administrativo	135	37.2%	46
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4. Métodos de recolección de datos.**

Para Velásquez y Córdova (2007) los métodos son aquellos procedimientos que permiten la elaboración teórica de los datos, asimismo posibilitan la elaboración de hipótesis, leyes, conceptos, hechos científicos, de esta forma se desarrolla la investigación.

Existen distintos métodos, por ejemplo:

#### **a) Método analítico**

Se utilizó en el presente trabajo de investigación, al momento de procesar los datos a través de la documentación obtenida.

### **b) Método sintético**

El método sintético se empleó en la formulación de las conclusiones y recomendaciones con el propósito de proponer soluciones al problema planteado en esta investigación. Del mismo modo, será utilizado para analizar la información al elaborar el resumen del marco teórico.

### **c) Método cuantitativo**

El método cuantitativo busca explicar y prevenir fenómenos a través de la recolección de datos numéricos relacionados con las variables en estudio. Estos datos fueron procesados, codificados y presentados en tablas y gráficos, alineándose con los objetivos definidos en el proyecto.

El método de análisis se llevó a cabo mediante estadísticas descriptivas. Los datos fueron recolectados y organizados en tablas y gráficos para medir tanto frecuencias absolutas como relativas. Además, se aplicaron tablas cruzadas para examinar la relación entre variables clave. Para el procesamiento de los datos, se utilizaron herramientas como SPSS, Microsoft Excel y el coeficiente Rho de Spearman. Este enfoque facilitó un análisis detallado de los resultados, tanto desde una perspectiva descriptiva como inferencial, permitiendo establecer correlaciones a través del nivel correlacional asociativo. Hernández (2018).

## **3.5. Técnicas**

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon las siguientes técnicas

### **Encuesta**

Para Gallardo Echenique (2017) la encuesta se enfoca en conseguir

información de un grupo o una parte del total de la población que es de interés. Dicha información es recogida utilizando procedimientos estandarizados para que se hagan las mismas preguntas a cada sujeto. En el presente estudio se diseñaron cuestionarios de las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral, luego se aplicarán a los trabajadores (directivos, personal asistencial y administrativo) de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

### **3.6. Instrumentos de recolección de datos**

#### **En la encuesta el cuestionario**

En el planteamiento del cuestionario se construyeron preguntas cerradas de acuerdo con cada uno de los indicadores de las variables de estudio, este instrumento permitirá conocer opiniones, posiciones y características específicas para desarrollar las hipótesis planteadas. Se diseñaron 2 cuestionarios: 20 preguntas para la variable gestión del talento humano y 20 preguntas para la variable satisfacción laboral, dirigidos a una muestra censal de 123 colaboradores de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023, utilizando la escala de Likert de 5 niveles:

Siempre (5)

Casi siempre (4)

A veces (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

### 3.7. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

El instrumento de medición para validar el presente trabajo fue el Coeficiente de **Alfa de Cronbach**. El mismo que consistió en que para que exista un alto grado de confiabilidad el coeficiente obtenido debe acercarse al valor 1.

Hernandez et al. (2014) señala que, a través de la escala de valores para los niveles de 0,53 a menos se considera confiabilidad débil, de 0,54 a 0,59 existe confiabilidad baja, de 0,60 a 0,65 la confiabilidad es fiable, de 0,66 a 0,71 es muy Muy confiable, de 0,72 a 0,99 la confiabilidad es excelente y 1,0 perfecta confiabilidad

El coeficiente Alfa de Cronbach para la variable gestión del talento humano fue de 0,952 la misma que fue producto de la aplicación de la prueba piloto con 20 preguntas aplicando la escala de Likert. Para la variable satisfacción laboral, el coeficiente Alfa de Cronbach tuvo como resultado un 0,977 para 20 preguntas. Dichos niveles son aceptables para el desarrollo de la investigación. (Tabla 2 y 3)

**Tabla 3.** *Fiabilidad de la variable gestión del talento humano*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.952	20

Fuente: Prueba Piloto

**Tabla 4.** *Fiabilidad de la variable satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.977	20

Fuente: Prueba Piloto

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.

Una vez que se aplicaron las encuestas, se procedió a procesar la información para lo cual se trabajó con el programa estadístico **SPSS** y con el programa Microsoft Excel empleando el tipo de estadística descriptiva, se construyeron tablas para poder interpretar mejor los resultados y ser analizados para formular las conclusiones y recomendaciones para dar respuesta al problema principal.

Una vez procesados los datos, se procedió a su análisis y explicación a través de la discusión, comparándolos con los resultados obtenidos por otros investigadores y fundamentándolos en el marco teórico. Para evaluar la importancia de la hipótesis, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman.

Según Mondragón Barrera (2014), este coeficiente es una medida de asociación lineal basada en los rangos o números de orden de cada grupo de sujetos, comparando dichos rangos. Sus valores oscilan entre -1.0 y +1.0, interpretándose.

Los valores próximos a +1.0 señalan una fuerte relación positiva entre las clasificaciones, lo que implica que, al incrementarse un rango, el otro también lo hace. Por otro lado, los valores cercanos a -1.0 reflejan una fuerte asociación negativa, es decir, cuando un rango aumenta, el otro disminuye. Finalmente, un valor de 0.0 indica la ausencia de compensación entre las variables.

**Tabla 5.** *Grado de relación según coeficiente de relación*

<b>RANGO</b>	<b>RELACION</b>
-0.91 a -1.00	R. Perfecta Neg.
-0.76 a -0.90	R. Neg. muy fuerte
-0.51 a -0.75	R. Neg. considerable
-0.11 a -0.50	R. Neg. media
-0.01 a -0.10	R. Neg. débil
0.00	No existe R
+0.01 a +0.10	R. Posit. débil
+0.11 a +0.50	R. Posit. media
+0.51 a +0.75	R Posit. considerable”
+0.76 a +0.90	R. Posit muy fuerte
+0.91 a +1.00	R Posit. perfecta

**Nota:** Mondragón Barrera (2014)

### **3.9. Definición y operacionalización de variables**

#### **Variable 1: Gestión del talento humano**

##### **Definición conceptual**

Cuestas Santos (2010) Determina que es un conjunto de disposiciones y trabajos de liderazgo que se realizan dentro de una determinada organización que influyen directamente en los trabajadores, ello con el objetivo de promover la mejora continua en la planificación, en la implementación y en la supervisión, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno.

##### **Definición operacional**

Los datos para la variable gestión del talento humano fueron recopilados mediante la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario compuesto por 20 preguntas en escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta, aplicándose a los 123 colaboradores de la DIRESA.

**Tabla 6.** Dimensiones, indicadores e ítems, variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Admisión de personal	Planeación de personal	1, 2, 3, 4
	Reclutamiento y selección de personal	
Organización del personal	Organización	5, 6, 7, 8
Compensación y mantenimiento de personas	Mantenimiento y retención	9, 10, 11, 12
	División de beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional	
Capacitación y desarrollo de personas	Capacitación	13, 14, 15, 16
	Desarrollo personal	
Evaluación	Evaluación de desempeño	17, 18, 19, 20.
	Acompañamiento y evaluación	

## **Variable 2: Satisfacción laboral**

### **Definición conceptual**

García Viamontes (2010) la satisfacción laboral es una actitud del trabajador ante su puesto de trabajo, y en base a dicha actitud el trabajador puede expresar conductas y comportamiento, pero también sentimientos y estados de ánimo, que pueden ser favorables o no favorables en su desempeño laboral.

### **Definición operacional**

La recolección de los datos para la variable satisfacción laboral se realizó mediante encuestas utilizando un cuestionario compuesto por 20 preguntas con una escala de Likert de cinco alternativas de respuesta. Esta encuesta se aplicó a los 123 colaboradores de la DIRESA Tumbes (Ver tabla 5), (Anexo 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

**Tabla 7.** Dimensiones, indicadores e ítems, variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Factores disposicionales	Afectividad positiva - negativa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
	Personalidad	
	Taxonomías de autoevaluación	
Factores contextuales	Clima organizacional	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
	Equidad en los incentivos	
	Seguridad y estabilidad	
	Autonomía	
	Equilibrio entre el trabajo y la familia	

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 8.** Nivel de la gestión del talento humano con la satisfacción laboral en la DIRESA Tumbes.

Nivel	Gestión del talento humano			Satisfacción laboral		
	Puntuación	N	%	Puntuación	n	%
Alta	74 a 100	16	13,0	74 a 100	45	36.6
Media	47 a 73	34	27,6	47 a 73	0	0
Baja	20 a 46	73	59,3	20 a 46	78	63.4
Totales		123	100.0		123	100.0

**Fuente:** Encuesta.

Se puede apreciar que para la dimensión gestión del talento humano, las cuales comprenden el análisis de las dimensiones admisión de personal, organización del personal, compensación y mantenimiento de personas, capacitación y desarrollo de personas y evaluación a 123 colaboradores de la DIRESA Tumbes, han brindado una respuesta de nivel bajo, lo cual equivale a un 59.3 %, seguido de 34 colaboradores que brindaron una respuesta de nivel medio equivalente a un 27.6%, y solo un 13% del total de encuestados brindó respuestas de nivel alto. Respecto a la variable satisfacción laboral se obtuvieron respuestas de nivel bajo en un 63.4 %, mientras que un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de

Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 9.** *Correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Gestión del talento humano	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1.00	,747**
Gestión del talento humano	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
	Coefficiente de correlación	,747**	1.000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta

Del resultado obtenido aplicando el coeficiente RHO de Spearman, se puede confirmar que existe correlación significativa considerable con un coeficiente de 0.747, con un valor sig de 0.000, esto indica que la gestión del talento humano se relaciona directamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la DIRESA Tumbes. En ese sentido, se da por aceptada la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

**Para el objetivo específico 1:** Identificar la relación entre la admisión de personal y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 10.** *Nivel de la dimensión admisión de personal con la satisfacción laboral.*

Nivel	Admisión de personal			Satisfacción laboral		
	Puntuación	N	%	Puntuación	n	%
Alta	16 a 20	34	27,6	74 a 100	45	36.6
Media	10 a 15	20	16,3	47 a 73	0	0

Baja	4 a 9	69	56,1	20 a 46	78	63.4
Totales		123	100.0	123		100.0

**Fuente: Encuesta.**

En la DIRESA Tumbes, el 56.1 % del personal administrativo encuestado muestra un nivel bajo de percepción en la dimensión admisión de personal, seguido de un 16.3 % que muestra un nivel medio, y un 27.6 % muestra un nivel de percepción alto. Estos datos influyen en la satisfacción laboral en donde el nivel bajo cuenta con un 63.4 %, y solo un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto. Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores administrativos siente que en la admisión de personal no se realizan los procedimientos adecuados a fin de que la entidad cuente con el personal idóneo para el cumplimiento de las funciones, esto puede ser por una mala planificación, entre otros factores.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** La admisión de personal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 11.** *Correlación entre la dimensión admisión de personal y la satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Admisión de personal	Satisfacción laboral
Coeficiente de correlación		1.00	,720**
Admisión de personal	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
	Coeficiente de correlación	,720**	1.000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Encuesta**

Los datos obtenidos de los servidores administrativos de la DIRESA Tumbes, indican una relación positiva considerable entre la dimensión admisión de personal y la satisfacción laboral. Esto se puede confirmar con el resultado del coeficiente Rho de Spearman de 0,720 y un nivel sig de 0,000 al 1%. En conclusión, se acepta la hipótesis planteada para el objetivo específico 1, confirmando la relación directa entre la dimensión admisión de personal y la satisfacción laboral.

**Para el objetivo específico 2:** Determinar la relación entre la organización de personal y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 12.** Niveles de la dimensión organización de personal con la satisfacción laboral.

Nivel	Organización de personal			Satisfacción laboral		
	Puntuación	n	%	Puntuación	N	%
Alta	16 a 20	13	10,6	74 a 100	45	36.6
Media	10 a 15	39	31,7	47 a 73	0	0
Baja	4 a 9	71	57,7	20 a 46	78	63.4
Totales		123	100.0		123	100.0

**Fuente:** Encuesta.

Como se puede apreciar en la tabla 12, el 57,7 % de encuestados tienen una percepción baja respecto a la dimensión organización de personal, un 31.7 % muestra nivel medio y solo un 10 % perciben un nivel alto de organización de personas en la DIRESA Tumbes, estos resultados se relacionan con la satisfacción laboral, ya que también predomina el nivel bajo con un 63.4 %, y solo un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto. Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores administrativos siente que la entidad no se encuentra bien

organizada, lo que genera una baja satisfacción laboral en dicha institución.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** La organización de personal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 13.** Correlación entre la dimensión organización de personal y la satisfacción laboral

Rho de Spearman		Organización de personal	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1.00	,718**
Organización de personal	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
	Coefficiente de correlación	,718**	1.000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta

De los datos obtenidos, se puede apreciar que existe un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.718 con un valor sig 0.00, lo que indica una relación considerable positiva con alto nivel de significancia entre la dimensión organización de personal y la satisfacción laboral. Por tales motivos, se acepta la hipótesis establecida para el objetivo específico 2, confirmando la relación directa entre la dimensión organización de personal y la satisfacción laboral.

**Para el objetivo específico 3:** Establecer la relación entre la compensación y mantenimiento de personas y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 14.** Nivel de la dimensión compensación y mantenimiento de personas con la satisfacción laboral.

Nivel	Compensación y mantenimiento de personas			Satisfacción laboral		
	Puntuación	N	%	Puntuación	n	%
Alta	16 a 20	10	8,1	74 a 100	45	36.6
Media	10 a 15	29	23,6	47 a 73	0	0
Baja	4 a 9	84	68,3	20 a 46	78	63.4
Totales		123	100.0		123	100.0

**Fuente:** Encuesta.

De los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 68,3 % de encuestados tienen una percepción baja respecto a la dimensión compensación y mantenimiento de personas, un 23.6 % muestra un nivel medio y solo un 8.1 % perciben un nivel alto de dicha dimensión. En la DIRESA Tumbes, estos resultados se relacionan con la satisfacción laboral, ya que también predomina el nivel bajo con un 63.4 %, y solo un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto. Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores administrativos sienten que la entidad no compensa los esfuerzos para que los colaboradores se mantengan en la institución lo que genera una baja satisfacción laboral en dicha institución.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La compensación y mantenimiento de personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 15.** *Correlación entre la dimensión compensación y mantenimiento de personas y la satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Compensación y mantenimiento de personas	Satisfacción laboral
Compensación y mantenimiento de personas	Coeficiente de correlación	1.00	,675**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,645**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta

De los datos obtenidos, se puede apreciar que existe un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.675 con un valor sig 0.00, lo que indica una relación considerable positiva entre la dimensión compensación y mantenimiento de personas y la satisfacción laboral. En ese sentido, se da por aceptada la hipótesis planteada para el objetivo específico 3, confirmando la relación directa entre la dimensión antes mencionada con la satisfacción laboral.

**Para el objetivo específico 4:** Analizar la relación entre la capacitación y desarrollo de personas y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 16.** Nivel de la dimensión capacitación y desarrollo de personas con la satisfacción laboral.

Nivel	Capacitación y desarrollo de personas			Satisfacción laboral		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	16 a 20	10	8,1	74 a 100	45	36.6
Media	10 a 15	33	26,8	47 a 73	0	0
Baja	4 a 9	80	65,0	20 a 46	78	63.4
Totales		123	100.0		123	100.0

La

**Fuente:** Encuesta.

dimensión capacitación y desarrollo de personas tuvo indicadores que midieron la capacitación y desarrollo de personal, en ese sentido, los resultados muestran un nivel bajo de percepción de dicha dimensión, con un 65 %, acompañado de un 26.8 de encuestados que dio una respuesta de nivel medio y un 8.1 % tiene una percepción alta de dicha dimensión en la DIRESA Tumbes, estos resultados se relacionan con la satisfacción laboral, ya que también predomina el nivel bajo con un 63.4 %, y solo un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto. Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores administrativos sienten que la entidad no realiza capacitaciones y tampoco fomenta el desarrollo de personal lo que impacta directamente en la satisfacción laboral teniendo niveles bajos de percepción en dicha institución.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4:** La capacitación y desarrollo de personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 17.** *Correlación entre la dimensión capacitación y desarrollo de personas con la satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Capacitación y desarrollo de personas	Satisfacción laboral
	Coeficiente de correlación	1.00	,634**
Capacitación y desarrollo de personas	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
	Coeficiente de correlación	,634**	1.000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta

Tal como se puede apreciar en la tabla, se puede apreciar que existe un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.634 con un valor sig 0.00, lo que indica una relación considerable positiva entre la dimensión capacitación y desarrollo de personas y la satisfacción laboral. En ese sentido, se da por aceptada la hipótesis planteada para el objetivo específico 4.

**Para el objetivo específico 5:** Identificar la relación entre la evaluación y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 18.** *Niveles de la dimensión evaluación con la satisfacción laboral.*

Nivel	Evaluación			Satisfacción laboral		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	16 a 20	11	8,9	74 a 100	45	36.6
Media	10 a 15	25	20,3	47 a 73	0	0
Baja	4 a 9	87	70,7	20 a 46	78	63.4

Totales	123	100.0	123	100.0
---------	-----	-------	-----	-------

Fuente: Encuesta.

Los resultados para la dimensión evaluación tuvieron un nivel bajo en su mayoría con un 70.7 %, acompañado de un 20.3 de encuestados que dio una respuesta de nivel medio y un 8.9 % tiene una percepción alta de dicha dimensión en la DIRESA Tumbes, estos resultados guardan relación con la satisfacción laboral, ya que también predomina el nivel bajo con un 63.4 %, y solo un 36.6% de respuestas fueron de nivel alto. Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores administrativos sienten que las evaluaciones no son las adecuadas o simplemente no se realizan, lo que impacta directamente en la satisfacción laboral teniendo niveles bajos de percepción en dicha institución.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 5:** La evaluación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**Tabla 19.** *Correlación entre la dimensión evaluación con la satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Evaluación	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación	1.00	,540**
Evaluación	Sig. (bilateral)		0.000
	N		123
	Coefficiente de correlación	,540**	1.000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta

De los datos obtenidos, se puede apreciar que existe un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.540 con un valor sig 0.00, lo que indica una relación considerable positiva entre la dimensión evaluación y la satisfacción laboral. En ese sentido, se da por aceptada la hipótesis planteada para el objetivo específico 5, confirmando la relación directa entre la dimensión antes mencionada con la satisfacción laboral.

#### **4.2. Discusión**

Desde el marco teórico, Chiavenato (2011) sostiene que una gestión del talento humano efectiva integra procesos como la selección, capacitación, evaluación, compensación y desarrollo del personal, lo cual genera un entorno de trabajo favorable y productivo. Asimismo, Koontz et al. (2012) indican que la gestión del talento humano eficiente favorece el trabajo en equipo, el logro de objetivos institucionales y la satisfacción del personal.

En ese orden de ideas, los resultados sostienen que existe un nivel de percepción bajo de la gestión del talento humano, con un 59.3 %, seguido de un nivel medio de 27.6 %, y finalmente solo el 13 % de encuestados tiene una percepción de nivel alto de la gestión del talento humano, esto frente a la satisfacción laboral, en la cual las respuestas fueron más extremas, teniendo un nivel bajo de percepción con un 63.4 % y un nivel alto de 36.6 %. Asimismo, se contrastó la hipótesis con el coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.747$ ,  $p < 0.05$ ) en donde se demuestra una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud de Tumbes.

Estos hallazgos coinciden con los antecedentes revisados, por ejemplo, Pareja et al. (2022) encontraron una correlación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en instituciones públicas, con un coeficiente Rho

de 0.765. Del mismo modo, Espinoza Borja (2020), en su estudio en la Gerencia Regional de Salud La Libertad, identificó que una gestión basada en liderazgo, motivación y reconocimiento impactaba positivamente en la satisfacción del personal de salud, incluso en contextos críticos como la pandemia.

A nivel local, Carrasco del Rosario (2023) demostró que existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la eficiencia del personal en la misma institución (DIRESA-Tumbes), validando la necesidad de implementar estrategias más eficaces en la administración del recurso humano. Asimismo, Pérez Garfias (2022) resaltó que una gestión humana proactiva y orientada al desarrollo de la personal mejora no solo la satisfacción laboral, sino también el rendimiento institucional.

Para el objetivo específico 01, los resultados evidenciaron una correlación positiva considerable ( $Rho = 0.720$ ) entre la admisión de personal y la satisfacción laboral. Esto sugiere que los procesos de planeación, reclutamiento y selección influyen directamente en el bienestar de los trabajadores, Algo que no ha sido percibido en la DIRESA Tumbes, dado a sus niveles bajos de percepción.

Este hallazgo es coherente con lo señalado por Pareja et al. (2022), quienes demostraron que la admisión estructurada del personal impacta significativamente en su motivación y compromiso dentro de instituciones públicas. Asimismo, Macías et al. (2020) hallaron que la falta de claridad en los perfiles y funciones lleva a la insatisfacción y desorganización interna.

Desde un enfoque teórico, Chiavenato (2009) resalta que la planeación estratégica del personal es fundamental para atraer talento competente, mientras que Armas Ortega et al. (2017) señalan que definir con precisión los perfiles laborales permite una selección más eficiente, incrementando la satisfacción desde el ingreso.

Para el objetivo específico 2, se halló una correlación significativa ( $Rho = 0.718$ ) entre la organización del personal y la satisfacción laboral, lo que indica que una estructura clara, comunicación efectiva y funciones bien definidas contribuyen al bienestar de los trabajadores. En ese sentido, de los resultados obtenidos se puede apreciar que, la mayor parte de los encuestados tienen un nivel de percepción bajo con un 57.7% respecto a cómo se encuentra organizada la institución, seguido de un 31.7 de encuestados que muestran un nivel medio y solo un 10% muestran un nivel de percepción alto respecto a la presente dimensión. En ese sentido, Espinoza Borja (2020), evidenció que las prácticas organizativas internas —como el estilo de liderazgo, la comunicación y el sentido de pertenencia— influyen notablemente en la satisfacción del personal de salud en contextos públicos. De igual forma, Carrasco del Rosario (2023) demostró que una gestión del talento humano eficiente mejora la eficiencia y satisfacción del personal en la misma región de estudio.

Asimismo, autores como Robbins y Judge (2013) indican que una organización clara mejora el compromiso del personal, mientras que Koontz et al. (2012) sostienen que el ambiente organizativo influye directamente en el desempeño y clima laboral.

Respecto al objetivo 3, se tuvo un coeficiente de  $Rho = 0.675$ , por lo cual se confirma que los beneficios laborales, la seguridad en el trabajo y las condiciones contractuales tienen un efecto importante en la satisfacción del personal.

Este resultado coincide con el estudio de Castañeda Malca (2020), quien halló que una baja percepción de beneficios y reconocimientos estaba ligada a un mayor nivel de insatisfacción en trabajadores de salud. A su vez, Pérez Garfias (2022) remarca que una adecuada compensación contribuye a retener talento y aumentar el compromiso organizacional.

Autores como Aamodt et al. (2010) y Salessi (2014) señalan que la justicia percibida en las compensaciones y la existencia de condiciones dignas de trabajo son pilares fundamentales para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos.

Para el objetivo 4, Se obtuvo una correlación positiva significativa ( $Rho = 0.634$ ) entre esta dimensión y la satisfacción laboral. Los resultados evidencian que los trabajadores valoran las oportunidades de formación y crecimiento, pero también perciben limitaciones o ausencia de programas continuos.

Esto es congruente con lo planteado por Alvarado (2021), quien señaló que en los centros de salud del Ecuador, la falta de capacitación sistemática limita el desarrollo del personal y afecta su desempeño. Espinoza Borja (2020) también destacó que factores como el aprendizaje continuo y el liderazgo influyen en la percepción positiva del entorno laboral.

Desde el plano teórico, Chiavenato (2011) y Alles (2009) coinciden en que la capacitación es esencial no solo para elevar la productividad, sino también para fortalecer la motivación interna del trabajador. Además, el desarrollo profesional — cuando se integra con los planes institucionales— se convierte en un factor clave para la retención del talento humano.

Finalmente, para el objetivo 5, se identificó una correlación significativa moderada ( $Rho = 0.540$ ), lo cual sugiere que la evaluación del desempeño, aunque valorada, no siempre se percibe como justa o efectiva.

Este hallazgo es consistente con Pérez Garfias (2022), quien señaló que la percepción de justicia y claridad en las evaluaciones incide en el nivel de satisfacción del personal asistencial. Asimismo, Periche More (2023) evidenció que la retroalimentación oportuna mejora el desempeño y la percepción de equidad

dentro de una organización.

Desde la teoría, Armas Ortega et al. (2017) y Stephen P. & Timothy A. (2013) indican que una evaluación del desempeño objetiva, periódica y participativa no solo permite identificar áreas de mejora, sino que fortalece el vínculo del trabajador con la institución.

## V. CONCLUSIONES

**5.1.** Se determinó que existe una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral ( $Rho = 0.747$ ,  $p = 0.000$ ). Los niveles bajos reportados en ambas variables (gestión: 59.3 % baja, satisfacción: 63.4 % baja) evidencian que una gestión del talento humano deficiente impacta en la satisfacción laboral.

**5.2.** Asimismo, para el objetivo específico 1, se identificó una relación positiva significativa entre la admisión de personal y la satisfacción laboral ( $Rho = 0.720$ ). El 56.1 % de los encuestados califican como baja esta dimensión, lo que evidencia deficiencias en la etapa del reclutamiento y selección de personal, producto de una inadecuada planificación, afectando la satisfacción laboral de los trabajadores.

**5.3.** Del mismo modo, para el objetivo específico 2, se determinó que existe una relación positiva considerable ( $Rho = 0.718$ ) entre la organización interna del personal y la satisfacción laboral. El 57.7 % de encuestados reportó un nivel bajo en la dimensión organización, lo que indica falta de claridad en funciones y debilidad en la comunicación jerárquica.

**5.4.** Con relación, al objetivo específico 3, se estableció que existe una relación positiva considerable ( $Rho = 0.675$ ) entre la compensación y mantenimiento de personas con la satisfacción laboral. El 68.3 % calificó esta dimensión en nivel bajo, lo que indica insatisfacción con los beneficios, condiciones laborales y estabilidad, afectando la satisfacción del personal.

**5.5.** Respecto al objetivo específico 4, Se analizó que existe una relación positiva ( $Rho = 0.634$ ) entre la capacitación y la satisfacción laboral. El 65 % de los

trabajadores perciben deficiencias en la oferta de capacitaciones y oportunidades de desarrollo, lo que afecta negativamente su crecimiento profesional y su compromiso institucional.

**5.6.** Con relación al objetivo específico 5, Se identificó una relación positiva considerable ( $Rho = 0.540$ ), entre la dimensión evaluación con la satisfacción laboral. 70.7 % consideran un nivel bajo en dicha dimensión, esto indica que los procesos de evaluación no son aplicados con regularidad ni de forma objetiva, lo cual limita la retroalimentación y el reconocimiento de logros afectando la satisfacción laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**6.1.** La Dirección Regional de Salud de Tumbes debe realizar evaluaciones periódicas de los procesos para la correcta gestión del talento humano, impulsando estrategias de mejora. La optimización de estos procesos son clave para mejorar la satisfacción de los trabajadores.

**6.2.** Se debe tener una adecuada planificación para la correcta admisión del personal aplicando perfiles de puestos bien definidos y alineados a las necesidades institucionales, de esta manera se contará con personal idóneo el mismo que responderá a las necesidades reales de la institución.

**6.3.** Se debe mantener actualizado el manual de organización y funciones, y aplicarlo de manera rigurosa; asimismo se recomienda exista comunicación de manera transversal y horizontal, promoviendo la participación y trabajo en equipo para mejorar el vínculo entre trabajadores.

**6.4.** Se debe mejorar las condiciones laborales a través de incentivos no económicos (reconocimientos, descansos, horarios flexibles). Gestionar con el nivel central mejoras en la estabilidad contractual y en los beneficios sociales.

**6.5.** La Dirección Regional de Salud de Tumbes debe elaborar un plan anual de capacitación con base en diagnósticos de necesidades, que incluya programas de formación continua, talleres, pasantías y oportunidades de ascenso interno.

**6.6.** La Dirección Regional de Salud de Tumbes debe realizar evaluaciones periódicas del personal, tomando en cuenta criterios medibles y participación de los trabajadores. utilizar los resultados para premiar el rendimiento y detectar áreas de mejora.

## VII. Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. Méxio: Cengage Learning Editores.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf>
- Alonso-Carracedo, P., & Aguilera-Luque, A.-M. (2023). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 24-40. <https://doi.org/10.55414/ap.v39i1.868>
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Armas Ortega, Y., LLanos Encalada, M., & Traverso Holguín, P. (2017). *Gestión del Talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC. <https://cutt.ly/ZecoJvIn>
- Bazalar, M. A., & Choquehuanca, C. A. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2), 37-52. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- B. Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administracion, economia, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Carrasco del Rosario, J. M. (2023). *La gestión del talento humano y su efecto en la*

- eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Salud -Tumbes. 2022. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. <https://cutt.ly/kecoKF4Q>
- Carrasco Diaz, S. (2006). Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: San Marcos.
- Castañeda Malca, Y. (2020). Gestión del talento humano para la satisfacción laboral del Personal. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. <https://cutt.ly/HecoK7u6>
- Contaloria General de la República. (2023). NOTA DE PRENSA N° 1461 - 2023-CG/GCOC Contraloría advierte inconsistencias en bases de concursos de la DIRESA Tumbes. Tumbes. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/882158-contraloria-advierte-inconsistencias-en-bases-de-concursos-de-la-diresa-tumbes>
- Cuestas Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.
- Espinoza Borja, S. M. (2020). Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral en la Gerencia Regional de Salud La Libertad, en tiempos COVID-19. Tesis de Maestria, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. <https://cutt.ly/SecoLdFr>
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). Metodología de la Investigación. Huancayo: Universidad Continental. <http://www.continental.edu.pe/>
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral, una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 1(2), 5. <https://cutt.ly/EecoXsrB>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). Las Barreras de Acceso al Servicio de Salud Pública: Un Enfoque de la Demanda. Lima. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/cide-barreras-de-acceso.pdf>

Intituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Número de habitantes por cada médico, según departamentos, 2010-2020. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

López, A., & Cueva, E. (2001). Manejo de los recursos humanos. The nature conservancy, 1, 46. <https://cutt.ly/SecoX2Eu>

Macías Quiroz, M. M., Ruiz Cedeño, S., & Valdivieso Guerra, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción. Ingeniería Industrial, 41(2), 1-13. <https://cutt.ly/xecoV3aH>

Ministerio de Salud de Chile. (2022). Dotacion del personal en el sistema nacional de servicios de salud oferta y brecha de personal de salud. Santiago de Chile: Subsecretaría de Redes Asistenciales. <https://cutt.ly/Recl50gD>

Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. Movimiento Científico, VIII(1), 98-104.

Moreno Rivera, M. E. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional, Guayaquil, 2020. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. <https://cutt.ly/XecAXqbM>

Najarro, J. L. (2017). *Contexto motivacional, tipos de motivación y satisfacción laboral en empleados de universidades públicas y privadas*. Pontificia

Universidad Católica del Perú.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/b8d6b29b-41f8-4587-bc86-4c2148f32591>

Organización Mundial de la Salud. (11 de Agosto de 2020). Servicios sanitarios de calidad. <https://cutt.ly/Hecztm9L>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022). The COVID-19 health care workErs study (HEROES). Informe regional de las americas. Washington D.C: Organización Panamericana de la Salud. <https://cutt.ly/Leczulwu>

Ortiz Ramos, V. A., & Itusaca Dueñas, N. N. (2023). Satisfacción laboral en crisis: el impacto de la COVID-19 en personal de salud. *Rev. Fac. Med. Hum.* 2023; 23(4):193-194.

Osterling, P. A. (2018). *Optimismo disposicional y satisfacción laboral en personal del rubro de restaurantes*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC\\_7c1d3c482d428329cf1f368705f1500d/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_7c1d3c482d428329cf1f368705f1500d/Details)

Pareja Ballón, A. Y., Chiri Saravia, P. C., Ramirez Vilchez, E. A., Segovia Cotrina, C. L., & Sanchez Lume, M. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3057. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2812](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2812)

Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 15(1), 151-170. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

- Perez Garfias, Y. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral del profesional asistencial de un Hospital II-I de Andahuaylas - Apurímac, 2021. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. <https://cutt.ly/xecAxO3R>
- Pérez Gonzales, F. O. (2021). Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral de trabajadores, Institución Educativa del Ejército Andrés Avelino Cáceres, Tumbes, 2020. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. <https://cutt.ly/FeczJed>
- Periche More, G. L. (2023). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del hipermercado peruano Plaza vea Tumbes 2022. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64288>
- Peya Gascóns, M. (2008). Satisfacción laboral: una breve revisión bibliográfica. *Nursing*. 2008, 26(2), 62-65. <https://cutt.ly/9eczpriB>
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018. Lima, Lima. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/1711>
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67-83. <https://cutt.ly/secza73X>
- Stephen P., R., & Timothy A., J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Tinoco, C. J. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores

de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 67-78.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>

Wayne Mondy, S., & Bandy Mondy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*.  
México: Pearson.

## **VIII. ANEXOS**



**Anexo 2. Matriz de operacionalización de la Variable: Gestión del talento humano**

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>
Cuestas Santos (2010) Determina que es un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control, considerando las interacciones con el entorno.	Proceso administrativo que coordina la participación del personal de la organización para el logro de los fines organizacional y coadyuvar al logro de los intereses individuales	Admisión del personal	Planeación del personal	1,2	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Reclutamiento y selección del personal	3,4	
		Organización del personal	Organización	5,6,7,8	
		Compensación y mantenimiento de personas	Mantenimiento y retención	9,10	
			División de beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional	11,12	
		Capacitación y desarrollo de personas	Capacitación	13,14	
			Desarrollo personal	15,16	
		Evaluación	Evaluación de desempeño	17,18	
			Acompañamiento y evaluación	19,20	

**Anexo 3. Matriz de operacionalización de la Variable: Satisfacción laboral**

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>
García Viamontes (2010) la satisfacción laboral es una actitud del trabajador ante su puesto de trabajo, y en base a dicha actitud el trabajador puede expresar conductas y comportamiento, pero también sentimientos y estados de ánimo, que pueden ser favorables o no favorables en su desempeño laboral.	Sentimiento global que el trabajador tiene respecto a su trabajo y sus distintos aspectos, que provoca distintas conductas que afectan su desempeño	Factores dispositionales	Afectividad positiva-negativa	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Personalidad	4,5,6	
			Taxonomías de autoevaluación	7,8,9	
		Factores contextuales	Clima organizacional	10,11,12	
			Equidad en los incentivos	13,14	
			Seguridad y estabilidad	15,16	
			Autonomía	17,18	
			Equilibrio entre el trabajo y la familia	19,20	

**Anexo 4 Cuestionario 1 Dirigido a directivos y trabajadores:**

**Gestión del talento humano**

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**DIRECTIVO ( ) ASISTENCIAL ( ) ADMINISTRATIVO( )**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

**1. NUNCA    2. CASI NUNCA    3. A VECES    4. CASI SIEMPRE    5. SIEMPRE**

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
<b>Admisión de personal</b>	1. Las funciones que desempeña contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos de la institución					
	2. El trabajo que realizan está dirigido a satisfacer las necesidades de los usuarios					
	3. Las funciones de su puesto también las realiza otro colaborador					
	4. Sus competencias y conocimiento le permiten desarrollar su trabajo con efectividad					
<b>Organización de personal</b>	5. Conoce que es lo que se espera de usted en cada función que desarrolla.					
	6. Comprenden en detalle qué actividades y tareas contiene cada una de las funciones del puesto.					
	7. Mantiene comunicación permanente con sus compañeros y directivos de las diferentes áreas de la institución					
	8. Los directivos comparten espacios para tomar decisiones importantes.					

<b>Compensación y mantenimiento de personas</b>	9. Reciben una compensación salarial acorde al mercado y a sus habilidades y experiencias.						
	10. Sostienen relaciones de cooperación y armonía con los diferentes niveles de la institución.						
	11. Existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar						
	12. Existen los equipos, insumos y adecuadas instalaciones para el buen desempeño del trabajo.						
<b>Capacitación y desarrollo de personas</b>	13. Hay planes de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores						
	14. Los nuevos conocimientos que recibe mejoran sus habilidades y enriquecen su trabajo						
	15. Se informa sobre las competencias y habilidades que debe cumplir para ocupar cargos superiores.						
	16. Se promueve el aprendizaje para asumir nuevos cargos en la institución						
<b>Evaluación</b>	17. El trabajo es evaluado en forma justa.						
	18. Las evaluaciones son constantes, para identificar el mal desempeño y tomar medidas correctivas						
	19. Las evaluaciones se realizan en base a indicadores definidos no en percepciones individuales						
	20. Identifica sus fortalezas, áreas de mejora y contribución a logro de objetivos junto con su superior.						

**Anexo 5. Cuestionario 2 Dirigido a trabajadores:**

**Satisfacción laboral**

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, 2023.

**DIRECTIVO ( ) ASISTENCIAL ( ) ADMINISTRATIVO( )**



**INSTRUCCIONES:** “A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

**1. NUNCA    2. CASI NUNCA    3. A VECES    4. CASI SIEMPRE    5. SIEMPRE**

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
<b>Factores disposicionales</b>	1. Tengo sentimientos de enojo frecuentemente sin razón alguna					
	2. En trabajos bajo presión respondo correctamente					
	3. Me gusta la estabilidad y seguridad, asumir nuevos cambios y retos me generan miedo					
	4. Muestro cortesía y empatía con las necesidades de mis compañeros y usuarios externos.					
	5. Llevo trabajo del día para realizarlo en casa o lo realizo al día siguiente					
	6. Demuestro iniciativa y participación en toda reunión o evento de la institución.					
	7. Siempre logro terminar las metas y proyectos que me propongo					

	8. Prefiero que las funciones de mi puesto de trabajo sean interesantes y me lleven a nuevos desafíos					
	9. El fracaso es algo habitual en mi vida					
<b>Factores contextuales</b>	10. El trabajo se realiza con mucha cooperación y en equipo para alcanzar mejor los objetivos					
	11. Mi superior respeta los acuerdos establecidos					
	12. Mis compañeros de trabajo se expresan positivamente de sus cargos y de la institución					
	13. Comprendo cuáles son las metas que debo lograr para alcanzar premios y recompensas por mi trabajo					
	14. Los premios y recompensas son otorgados de acuerdo con mis gustos y necesidades					
	15. Mi actual trabajo me permite cubrir mis necesidades y prever para mi futuro					
	16. Estoy seguro de que en 3 años estaré aun laborando en esta institución					
	17. Para realizar mis funciones puedo escoger los métodos de trabajo que me resultan más adecuados.					
	18. Mis ideas y nuevas formas de realizar el trabajo son tomadas en cuenta.					
	19. Mi horario de trabajo me permite disfrutar de tiempo de calidad con mi familia					
20. Recibo servicios atención psicológica cuando lo necesito						

## Anexo 6. Autorización para ejecución de tesis DIRESA:

	<b>GOBIERNO REGIONAL TUMBES</b> <b>DIRECCION REGIONAL DE SALUD TUMBES</b> <b>DIRECCION GENERAL</b>		<b>PERÚ</b> Ministerio de Salud
---	--	---	---------------------------------------

*"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"*

---

Tumbes, 18 de agosto de 2023

**CARTA N° 062 -2023-GOB.REG.TUMBES-GRDS-DIRESA-DR**

**BR. ROMARIO AUGUSTO VILLAITA LOPEZ**


**ASUNTO : Respuesta a lo Solicitado**

**REF. : CARTA N° 01-2023-RAVL**  
**b) N/C N° 056-2023-GRT-DRST-DEGYDRH-CADAI**  
**c) INFORME N° 386-2023-GRT-DRS-DEGYDRH**


Es grato dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y a la vez, en atención al expediente de la referencia, **se autoriza y acepta la recopilación de datos para la ejecución de Tesis denominada Gestión Administrativa y Satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud Tumbes 2022**, siempre y cuando no se atente contra el pleno respeto a la persona y al derecho fundamental de protección de los datos personales relacionados con la salud, así como del derecho fundamental a la intimidad personal y familiar, y el secreto o inviolabilidad de la documentación privada, reconocida por las normas nacionales.

Sin otro particular, me despido de usted expresando las muestras de consideración y estima.

Atentamente,

---

**MC. José A. Torres Ynfante**  
DIRECTOR REGIONAL  
CMP 53823  
 DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD TUMBES  
GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES

JATVDRST.  
c.c.  
Archivo

Relq Doc → 1571535  
- - - - - Exp → 1337101

## Anexo 7. Acta de revisión, aprobación y autorización de ejecución de tesis:

### ACTA DE REVISIÓN, APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO DE TESIS

Siendo las once horas del día jueves diez de abril del dos mil veinticinco y de acuerdo a Resolución N° 295-2023/UNTUMBES-FACEC-D, se reúnen los miembros de Jurado, presidido por Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre, Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina (Secretario) y Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (Vocal), para llevar a cabo la revisión del levantamiento de observaciones del proyecto de tesis: "Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Dirección Regional de Salud (DIRESA), región Tumbes, 2023", del tesista Romario Augusto Villalta López.

Luego de la revisión del proyecto de tesis, el jurado considera que el proyecto cumple con los requisitos del reglamento de tesis, no hay observaciones relevantes y en consecuencia se aprueba y autoriza la ejecución del proyecto de tesis.

Para tal efecto se firma el acta de conformidad.

Mg. Antonio A. Ruiz Montealegre  
Presidente de jurado de tesis

Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina  
Secretario de jurado de tesis

Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo  
Vocal de jurado de tesis

## Anexo 8. Análisis de normalidad

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VAR1	,326	123	,000	,802	123	,000
VAR2	,315	123	,000	,750	123	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Anexo 9 Bases de datos de las encuestas aplicadas de las encuestas aplicadas en la Dirección Regional de Salud Tumbes

### Gestión del talento humano

Servidores	D1. ADMISION DE PERSONAL					D2. ORGANIZACIÓN					D3. COMPENSACION Y MATENIMIENTO					D4. Capacitación y desarrollo de personas					D5. Evaluación					TOTAL VARIABL E 1
	P1	P2	P3	P4	Total D1	P5	P6	P7	P8	Total D2	P9	P10	P11	P12	Total D3	P13	P14	P15	P16	Total D4	P17	P18	P19	P20	Total D5	
1	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	1	2	2	2	7	3	2	2	1	8	2	1	3	3	9	33
2	1	1	2	1	5	1	1	3	1	6	1	1	1	3	6	2	2	1	3	8	3	1	1	1	6	31
3	1	1	1	1	4	1	1	2	1	5	1	1	2	2	6	1	2	2	2	7	1	3	3	2	9	31
4	3	1	3	3	10	3	4	2	1	10	1	1	3	1	6	1	3	2	3	9	2	3	2	3	10	45
5	2	1	1	1	5	1	2	1	2	6	2	2	1	2	7	1	2	3	2	8	1	2	3	1	7	33
6	1	1	2	2	6	1	2	3	1	7	1	1	1	1	4	1	2	2	3	8	3	2	1	2	8	33
7	1	1	1	1	4	1	2	2	1	6	1	3	1	2	7	1	1	1	2	5	1	2	3	3	9	31
8	3	3	1	2	9	4	3	3	2	12	1	3	3	1	8	2	2	3	1	8	3	3	1	2	9	46
9	2	3	2	3	10	2	2	1	2	7	1	1	1	1	4	1	2	3	1	7	1	1	1	1	4	32
10	1	2	1	2	6	3	3	1	1	8	1	3	3	2	9	1	1	1	1	4	2	1	2	1	6	33
11	1	1	3	3	8	1	2	2	1	6	2	1	3	1	7	3	1	1	1	6	1	2	1	1	5	32
12	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	2	1	2	2	7	1	3	3	1	8	2	1	1	3	7	32
13	2	1	1	3	7	1	1	3	2	7	1	2	1	1	5	1	2	2	1	6	1	3	3	1	8	33
14	3	3	1	2	9	2	4	3	1	10	2	2	2	3	9	3	2	3	3	11	2	1	3	3	9	48
15	1	1	1	1	4	2	1	1	1	5	1	2	3	1	7	1	1	2	2	6	3	1	3	2	9	31
16	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	2	1	3	1	7	1	1	2	3	7	27
17	1	1	1	1	4	2	4	3	1	10	2	1	2	1	6	1	1	3	1	6	1	2	2	1	6	32
18	1	2	1	2	6	3	1	1	1	6	1	2	3	1	7	1	2	1	2	6	2	2	3	1	8	33
19	1	2	3	1	7	2	1	1	2	6	1	1	1	2	5	1	1	2	2	6	1	2	2	3	7	31
20	1	1	1	2	5	3	2	1	2	8	2	2	1	2	7	1	2	3	1	7	1	1	1	2	5	32
21	2	3	2	2	9	2	1	1	2	6	1	1	1	1	4	1	1	2	5	1	3	3	1	8	31	
22	3	2	2	2	9	3	4	3	2	12	1	3	2	2	8	2	3	3	2	10	2	2	3	3	10	49
23	2	3	2	1	8	2	1	1	1	5	2	3	2	1	8	2	1	2	1	6	1	1	1	3	6	33
24	2	1	1	1	5	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	3	2	3	10	1	3	1	3	8	32
25	3	2	2	2	9	3	1	2	1	7	2	3	1	1	7	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	32
26	1	1	3	1	6	3	1	1	2	7	2	1	1	2	6	1	2	1	2	6	3	2	2	1	8	33
27	2	1	1	1	5	2	3	1	1	7	1	1	1	1	4	1	2	3	1	7	1	3	3	2	9	32
28	2	3	3	3	11	4	4	1	2	11	2	1	3	3	9	2	1	1	3	7	3	3	2	3	11	49
29	1	3	2	2	8	2	2	3	1	8	2	3	3	3	11	2	2	3	2	9	3	3	3	2	11	47
30	1	1	3	2	7	1	1	1	2	5	2	1	2	2	7	2	1	2	1	6	1	2	2	2	7	32
31	1	2	2	1	6	2	1	2	2	7	1	1	2	1	5	2	1	1	2	6	1	1	2	2	6	30
32	1	1	2	3	7	2	3	2	1	8	2	1	1	2	6	2	2	1	1	6	1	2	1	1	5	32
33	2	2	1	2	7	2	1	1	2	6	2	3	1	1	7	1	2	2	1	6	1	1	2	2	6	32
34	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	2	3	3	1	9	1	2	2	1	6	1	3	2	2	8	32
35	3	1	1	2	7	3	2	1	1	7	1	2	1	1	5	3	1	2	1	7	2	2	1	2	7	33
36	3	3	1	1	8	3	1	1	2	7	1	1	1	1	4	1	1	2	2	6	1	2	1	3	7	32
37	2	2	1	1	6	3	3	2	1	9	2	2	2	1	7	1	1	3	1	6	1	2	1	1	5	33
38	3	1	2	1	7	2	3	2	2	9	1	1	1	1	4	1	2	2	2	7	1	1	1	3	6	33
39	1	3	1	2	7	2	2	2	1	7	2	2	1	2	7	1	1	2	1	5	2	1	1	3	7	33
40	1	1	1	2	5	3	2	1	2	8	2	1	1	1	5	2	2	3	1	8	2	2	2	1	7	33
41	1	1	1	1	4	3	1	1	1	6	1	1	2	1	5	1	3	1	1	6	3	3	3	3	12	33
42	3	1	3	3	10	1	2	1	2	6	1	1	1	1	4	1	1	2	3	7	1	1	3	1	6	33
43	3	1	3	3	10	1	3	1	1	6	1	1	1	2	1	5	1	1	1	4	2	1	2	2	7	32
44	1	1	1	2	5	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4	3	1	3	2	9	1	2	3	2	8	32
45	1	1	1	2	5	1	2	1	2	6	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7	3	1	2	1	7	32
46	1	1	2	3	7	1	1	1	2	5	2	1	1	1	5	2	3	2	1	8	3	1	2	1	7	32
47	1	1	2	1	5	2	2	1	1	6	1	2	1	2	6	1	1	1	2	5	2	3	2	3	10	32
48	1	1	3	2	7	2	1	3	2	8	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	29
49	3	1	3	1	8	1	1	1	1	4	2	2	1	3	8	2	3	1	1	7	1	2	1	1	5	32
50	2	1	2	2	7	3	1	2	2	8	2	1	1	2	6	1	1	2	2	6	1	2	1	2	6	33
51	1	1	2	1	5	2	1	3	1	7	1	1	2	1	5	1	3	1	3	8	1	1	3	3	8	33
52	2	2	3	1	8	3	2	2	1	8	1	1	1	1	4	1	1	2	1	5	2	3	2	1	8	33
53	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	2	3	7	2	1	2	2	7	31
54	1	1	3	2	7	2	2	1	2	7	1	3	1	1	6	1	2	1	1	5	1	3	1	2	7	32
55	2	3	3	3	11	2	4	3	2	11	2	3	3	1	9	1	1	3	3	8	3	1	2	3	9	48
56	1	1	1	2	5	2	1	2	2	7	2	2	2	3	9	1	1	1	3	6	1	1	2	2	6	33
57	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	1	1	1	1	4	1	3	3	3	10	2	1	2	2	7	31
58	1	3	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	3	1	6	1	1	3	2	7	2	2	1	2	7	30
59	1	2	1	1	5	2	1	2	1	6	1	1	2	1	5	2	1	1	1	5	2	2	1	1	6	27
60	1	1	1	2	5	1	3	1	2	7	1	1	3	2	8	1	2	3	2	8	3	1	1	1	6	33
61	2	3	3	2	10	3	1	3	2	9	2	3	1	3	9	2	3	3	2	10	2	1	3	2	8	46
62	1	3	1	1	6	2	1	1	1	5	1	2	3	2	8	1	1	3	3	8	3	1	1	1	6	33
63	1	1	2	2	6	1	1	1	2	5	2	1	2	2	7	2	2	3	1	8	1	1	2	2	6	32
64	1	2	2	1	6	2	1	1	2	6	2	1	2	1	6	1	1	1	1	4	1	3	2	2	8	30
65	3	3	2	2	10	2	1	2	2	7	1	1	1	2	5	3	1	1	2	7	1	1	1	1	4	33
66	1	2	1	1	5	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7	1	1	1	1	4	1	1	1	2	5	28
67	1	1	3	1	6	1	1	1	2	5	2	1	2	2	7	2	1	1	1	5	2	3	2	2	9	32
68	1	1	1	1	4	3	1	2	1	7	1	2	1	1	5	1	2	1	3	7	1	3	1	3	8	31
69	2	1	3	1	7	3	1	2	1	7	2	1	3	1	7	1	1	1	1	4	2	3	2	1	8	33
70	1	2	1	1	5	2	2	2	1	7	1	2	1	2	6	2	1	3	1	7	3	2	1	2	8	33
71	1	1	1	3	6	1	2	1	2	6	2															

91	3	5	4	4	16	4	4	3	2	13	4	2	3	3	12	3	3	2	1	9	1	3	2	3	9	59
92	5	3	4	4	16	3	3	2	4	12	5	5	5	5	20	5	3	2	3	13	5	4	3	1	13	74
93	4	3	3	5	15	4	4	4	5	17	5	5	3	5	18	5	2	3	2	12	3	1	1	1	6	68
94	4	3	3	4	14	3	5	2	4	14	4	2	3	1	10	3	2	5	3	13	1	2	3	1	7	58
95	3	3	5	3	14	4	5	1	2	12	4	3	1	1	9	1	2	3	1	7	2	2	3	1	8	50
96	4	5	4	5	18	3	3	4	4	14	4	2	1	3	10	5	5	3	3	16	2	3	5	1	11	69
97	5	5	4	3	17	4	4	1	4	13	3	5	1	3	12	3	3	4	4	14	3	1	1	5	10	66
98	5	5	3	4	17	5	3	2	4	14	4	5	3	3	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	77
99	4	4	5	3	16	5	3	3	4	15	5	2	3	2	12	1	3	2	5	11	1	4	2	2	9	63
100	4	5	5	4	18	4	4	3	3	14	5	3	5	1	14	2	4	3	5	14	2	3	1	2	8	68
101	3	3	3	4	13	3	3	1	3	10	5	1	2	2	10	2	1	3	1	7	3	3	1	1	8	48
102	4	3	4	5	16	5	3	5	3	16	5	5	2	2	14	3	4	2	5	14	5	3	1	3	12	72
103	5	3	5	5	18	5	4	5	3	17	3	5	5	1	14	5	5	3	5	18	5	5	4	2	16	83
104	5	5	4	3	17	5	4	2	2	13	3	4	5	5	17	3	4	3	2	12	3	3	2	2	10	69
105	3	4	3	5	15	4	3	1	2	10	3	4	5	5	17	3	5	5	2	15	5	5	5	3	18	75
106	5	3	4	3	15	5	3	1	3	12	3	2	5	5	15	5	4	5	3	17	4	5	5	1	15	74
107	4	3	5	3	15	4	4	2	3	13	5	1	4	3	13	5	5	3	5	18	4	3	5	2	14	73
108	4	3	3	5	15	5	5	3	5	18	3	1	4	1	9	2	4	3	5	14	2	3	5	4	14	70
109	4	4	4	3	15	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	2	3	2	5	12	4	2	3	3	12	76
110	3	4	4	5	16	4	3	3	4	14	5	3	4	3	15	4	3	5	5	17	2	3	4	4	13	75
111	5	5	5	5	20	5	4	1	4	14	3	3	3	3	12	5	5	3	5	18	3	5	5	5	18	82
112	4	4	5	3	16	3	3	3	4	13	4	1	5	1	11	4	5	3	5	17	4	5	5	4	18	75
113	3	3	5	5	16	3	4	2	4	13	3	5	5	4	17	5	3	1	4	13	4	5	5	2	16	75
114	4	3	5	4	16	5	4	1	4	14	4	2	2	5	13	3	1	3	3	10	4	5	2	3	14	67
115	3	3	5	3	14	4	5	2	3	14	4	2	1	1	8	1	3	1	5	10	3	1	2	4	10	56
116	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	98
117	4	4	5	5	18	4	4	1	3	12	5	2	3	2	12	3	3	3	5	14	5	5	5	4	19	75
118	5	4	5	4	18	3	4	1	4	12	3	1	5	2	11	2	2	5	5	14	5	5	4	2	16	71
119	4	5	5	4	18	4	5	4	4	17	4	4	4	3	15	2	2	4	4	12	3	3	4	4	14	76
120	5	3	3	4	15	4	3	5	5	17	4	4	4	3	15	3	3	4	4	14	3	3	4	4	14	75
121	3	4	5	4	16	3	3	2	4	12	5	1	3	2	11	5	5	5	4	19	5	5	5	2	17	75
122	4	5	4	5	18	5	3	2	4	14	4	1	1	3	9	5	3	2	4	14	2	5	5	2	14	69
123	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	99

## Satisfacción laboral

Servidores	D1. Factores Disposicionales										D2. Factores Contextuales										Total variable 2		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total D1	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19		P20	Total D2
1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1	16	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	32
2	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
3	2	1	5	3	1	1	3	1	1	1	19	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	35
4	1	2	5	3	1	2	2	1	1	1	19	1	3	3	3	3	3	1	3	2	3	25	44
5	3	1	5	2	2	1	3	2	1	2	22	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	14	36
6	1	2	4	3	2	2	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
7	3	1	5	3	1	2	3	1	1	1	21	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	37
8	1	2	4	3	2	1	2	2	1	2	20	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	22	42
9	1	2	5	3	1	2	3	1	1	1	20	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	36
10	3	2	5	3	2	2	2	2	1	1	23	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	15	38
11	1	2	4	3	1	1	3	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
12	1	2	5	3	2	2	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
13	1	2	4	3	2	3	1	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
14	3	2	5	3	1	2	1	1	1	1	20	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	36
15	1	1	5	3	1	2	1	2	1	2	19	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	14	33
16	1	2	4	3	2	2	1	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
17	1	1	5	3	1	2	2	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
18	3	2	4	3	2	3	1	2	1	2	23	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	40
19	1	2	5	3	2	1	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
20	1	3	4	3	1	2	2	1	1	1	19	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	35
21	1	3	5	3	2	2	2	2	1	2	23	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	40
22	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
23	1	2	5	2	3	2	2	3	1	3	24	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	42
24	2	3	4	2	2	3	3	2	1	2	24	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	41
25	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
26	3	3	4	2	3	1	2	3	1	3	25	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	43
27	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
28	1	2	5	3	2	2	1	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
29	3	2	5	3	2	2	2	2	1	2	24	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	41
30	1	2	5	3	2	2	1	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
31	1	1	4	3	3	3	2	3	1	3	24	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	42
32	1	2	5	3	2	2	3	2	1	2	23	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	40
33	1	1	5	3	2	3	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
34	3	2	4	3	2	2	2	2	1	2	23	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	40
35	1	2	5	3	3	2	1	3	1	3	24	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	42
36	1	3	5	3	2	3	2	2	1	2	24	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	41
37	3	2	4	3	2	3	2	2	1	2	24	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	41
38	1	2	5	3	3	2	2	3	1	3	25	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	43
39	1	3	5	3	2	2	1	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
40	1	2	5	3	3	3	2	3	1	3	26	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	44
41	1	2	5	1	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
42	1	2	3	1	3	2	1	3	1	3	20	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	38
43	3	2	5	1	3	3	2	3	1	3	26	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	44
44	1	3	3	1	3	2	2	3	1	3	22	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	40
45	1	2	5	1	3	2	1	3	1	3	22	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	40
46	3	2	3	1	3	2	1	3	1	3	23	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	41
47	1	2	5	3	1	3	2	1	1	1	20	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	36
48	1	2	5	1	1	2	1	1	1	1	16	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	32
49	1	1	5	3	1	3	2	1	1	1	19	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	35
50	1	2	5	3	1	2	2	1	1	1	19	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	35
51	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	16	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	32
52	2	1	5	3	1	3	2	1	1	1	20	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	36
53	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	15	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	31
54	1	2	5	2	1	2	2	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
55	2	1	5	2	3	2	2	3	1	3	24	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	42
56	1	2	5	3	2	1	3	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
57	1	2	5	3	3	2	2	3	1	3	25	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	43
58	2	2	5	3	2	3	2	2	1	2	24	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	41
59	1	1	5	3	2	2	3	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
60	1	2	5	3	3	2	2	3	1	3	25	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	43
61	1	2	5	3	2	1	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
62	1	2	4	3	2	3	3	2	1	2	23	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	40
63	2	1	5	3	2	2	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
64	1	2	5	2	3	3	2	3	1	3	25	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	43
65	1	2	4	3	2	2	3	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
66	2	1	5	3	2	2	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
67	1	2	5	2	3	2	1	3	1	3	23	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	18	41
68	1	2	4	3	2	2	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
69	1	2	5	3	2	2	2	2	1	2	22	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	39
70	2	2	5	2	2	1	2	1	2	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
71	1	2	4	3	1	2	2	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
72	1	1	5	2	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
73	1	2	5	3	1	2	1	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
74	2	2	4	2	1	2	2	1	1	1	18	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	34
75	1	1	5	3	2	2	2	2	1	2	21	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	38
76	1	2	5	3	1	2	2	1	1	1	19	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	35
77	1	1	4	3	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
78	1	2	5	1	2	2	2	2	1	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	17	37
79	3	5	5	4	4	3	1	4	5	4	38	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	40</	

91	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	45	3	5	3	5	4	5	4	5	4	3	41	86
92	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	37	4	5	5	3	3	4	3	4	3	5	39	76
93	5	5	4	4	3	4	5	3	4	4	41	5	5	3	3	5	3	5	5	3	4	41	82
94	3	4	5	4	4	4	5	3	5	3	40	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	37	77
95	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	42	5	5	4	4	5	4	3	3	3	5	41	83
96	4	5	5	4	5	3	4	3	3	3	39	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	38	77
97	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	38	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	39	77
98	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	41	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	37	78
99	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	39	5	3	5	5	3	4	4	4	3	5	41	80
100	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	44	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	41	85
101	4	4	5	3	5	5	4	3	5	3	41	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	43	84
102	5	5	4	4	3	3	3	5	3	5	40	3	4	3	5	3	4	3	5	5	5	40	80
103	3	5	4	4	5	3	3	5	4	3	39	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	45	84
104	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	40	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	34	74
105	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	35	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	41	76
106	3	4	4	3	5	5	3	4	5	5	41	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	39	80
107	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	42	5	5	4	5	3	4	5	3	5	3	42	84
108	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	38	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	39	77
109	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	38	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	42	80
110	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	42	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	34	76
111	3	5	4	3	5	4	4	5	3	4	40	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	43	83
112	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	41	4	5	3	5	4	5	3	5	5	3	42	83
113	3	4	4	3	5	5	3	3	5	4	39	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46	85
114	5	4	5	3	5	5	4	5	3	4	43	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	42	85
115	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	42	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	45	87
116	3	5	4	3	5	3	3	5	3	4	38	3	3	4	3	3	3	5	3	5	5	37	75
117	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	44	3	3	5	3	4	4	4	3	5	4	38	82
118	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	40	5	4	3	5	3	5	5	4	5	3	42	82
119	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	45	4	5	3	3	3	3	5	4	3	4	37	82
120	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	40	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	45	85
121	4	5	4	3	5	3	3	5	3	3	38	4	5	4	3	4	5	3	3	5	3	39	77
122	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	44	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	44	88
123	4	4	4	5	1	4	3	3	5	5	38	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	42	80