UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

"ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO DE ESSALUD MANUEL MANRIQUE NEVADO DEL DISTRITO JOSÉ LEONARDO ORTIZ, DE CHICLAYO, 2016 "

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRA EN GERENCIA DE SERVICOS DE SALUD

AUTOR

VERA VERA RITA NOELIA

ASESOR

Mg. Chirinos Ríos Carlos Alberto

Línea de Investigación
Ciencias de la Salud

Pimentel – Perú
2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICOS DE SALUD

"ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO DE ESSALUD MANUEL MANRIQUE NEVADO DEL DISTRITO JOSÉ LEONARDO ORTIZ, DE CHICLAYO, 2016 "

Bach. RITA NOELIA VERA VERA

CHICLAYO - PERU

2018

“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO DE ESSALUD MANUEL MANRIQUE NEVADO DEL DISTRITO JOSÉ LEONARDO ORTIZ, DE CHICLAYO, 2016 “

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

Asesora Metodológica

Mg Llontop Ynga Enrique Guillermo

Presidente del jurado de tesis

Mg Gonzales Carhuajulca Doris Bertha
Secretaria del jurado de tesis

Mg Chirinos Ríos Carlos Alberto
Vocal del jurado de tesis

Índice

DEDICATORIA 6
AGRADECIMIENTO 7
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
INTRODUCCIÓN 10
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 14
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO 15
1.1 Caracterización del objeto de investigación 16
1.2 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del objeto (campo de acción) de investigación 28
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN 31
2.1. Justificación del Problema 32
2.2. Diagnóstico del estado actual del campo de acción 38
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN 62
3.1. Definición de hipótesis 62
3.2. Determinación de las variables de la hipótesis 62
3.2.1. Definición de las variables 62
3.2.2 Clasificación de las variables 63
3.3. Diseño de la ejecución 64
3.3.1. Universo. 64
3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes. 65
3.3.3. Selección de muestra. 66
3.4.4. Forma de tratamiento de los datos. 66
3.5.5. Forma de análisis de las informaciones. 66
SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE 68
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO 69
4.1. Fundamentación del aporte práctico. 70
4.2. Construcción del aporte práctico. 71
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS 88
5.1Valoración de los resultados mediante criterio de expertos. 88

5.2Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico. 95
5.3Corroboración estadística de las transformaciones logradas..... 96
CONCLUSIONES GENERALES 97
RECOMENDACIONES 98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99
ANEXOS 103

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis de maestría a mis hijos: Sandra y Renzo, porque siento que ellos también sacrificaron el tiempo de no estar juntos para dedicarlo a este trabajo, quedando demostrado que el esfuerzo, sacrifico y dedicación nos permite alcanzar nuestros sueños.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento a mis profesores de maestría, porque gracias a su paciencia y dedicación a la docencia, es que podemos plasmar este trabajo, que nos ayuda a mejorar nuestro aporte a la sociedad, a través de la investigación.

RESUMEN

La gestión de recursos humanos es tema clave cuando se trata de mejorar el desempeño laboral, es por eso que el objetivo de la investigación fue elaborar una estrategia de gestión para el desempeño de los recursos humanos, del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado, del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016.

El tipo de investigación presenta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal propositivo o de causalidad, para el cual se consideró a la población de 60 trabajadores, los mismos que conforman la muestra de estudio.

Entre los resultados, destaca que el 55% está incómodo con las condiciones del ambiente de trabajo: iluminación, temperatura, ventilación; el 42% está medianamente de acuerdo con su remuneración, del cual el 33% menciona que es inferior al promedio del mercado, resaltan la buena comunicación y la flexibilidad de horarios.

Se concluye que no hay una buena gestión de recursos humanos, que el desempeño no se realiza adecuadamente al no contar con estándares de medición y los trabajadores reconocen que deben mejorar la atención al paciente. También se refleja que los ascensos se realizan sin ninguna gestión y criterios, porque el personal percibe que no es de acuerdo al desempeño, al que se suma que no hay estándares y exigencias para que cumplan su trabajo en el tiempo establecido.

Palabras clave: Estrategia, gestión, recurso humano, desempeño.

ABSTRACT

The management of human resources is a key issue when it comes to improving job performance; it is why the aim of the research was to develop a management strategy for the performance of human resources, the establishment of ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. Jose Leonardo Ortiz district, Chiclayo, 2016 ".

The research presents a quantitative approach with a non-experimental, cross-purposing or causality design, for which considered the population of 60 workers, the same that make up the study sample.

Among the results, it highlighted that 55% are uncomfortable with trabajo8iluminación environment conditions, temperature, ventilation); 42% is fairly according to their remuneration, which mentions that 33% below the market average, emphasize good communication and flexibility of schedules.

It concludes that there is no good human resource management and performance are not adequately performed by not having measurement standards, and because workers recognize that, they must improve patient care. It is also reflected that the promotions are carried out without any management and criteria, because the staff perceives that it is not according to the performance, added that there are no standards and requirements for them to fulfill their work in the established time

Key words: Strategy, management, human resource, performance.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un factor muy importante que es estudiado en el ámbito internacional, nacional, regional y local, pues en la búsqueda de la información se ha encontrado estudio realizados en el presenta año, además porque recalcan el mejoramiento humano, la cual debe convertirse en un desarrollo continuo de recurso humano, pero los estudios que se realizan en Latinoamérica no tienen un alcance en el mejoramiento continuo, también está muy ligada a la competitividad empresarial, mientras algunas instituciones buscan tener competitividad con la adquisición de tecnología, infraestructura, procesos, otras los realizan con mejoras al desempeño competitivo del personal. Y el desempeño del personal se atribuye directamente al desempeño estratégico de una organización.

Con esto se manifiesta que el responsable de gestionar el recurso humano afecta directamente en el desempeño personal del trabajador, es así que se convierte en un tema el cual siempre será estudiado por varios investigadores a fin de siempre buscar obtener el máximo rendimiento laboral, considerando que una organización se vale por el personal que lo conforma.

En el diagnóstico realizado mediante la aplicación de instrumentos en el Policlínico Manuel Manrique Nevado - José Leonardo Ortiz se consideran las siguientes manifestaciones:

-Conflictos interpersonales entre personal de salud.

-Constantes quejas del personal técnico y de enfermería respecto al trato recibido por los pacientes.

-Ausencia constante por parte personal asistencial.

-Inadecuado manejo de conflictos laborales por parte de los jefes y coordinadores de servicios.

Inadecuado clima organizacional en los trabajadores del Policlínico Manuel Manrique Nevado ESSALUD, limitan el desempeño laboral.

Desde la profundización del diagnóstico antes mencionado se revelan como causas del problema:

- Comunicación defensiva organizacional del dirigente, lo que provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.

- Liderazgo autoritario, concentrando la responsabilidad en la autoridad, lo que limita el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo al ridículo y al rechazo.

- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo, al concentrar las decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.

- Falta de motivación laboral al no considerar la entrega de incentivos, lo que provoca malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia estados más agresivos y confrontaciones en el establecimiento.

Estas manifestaciones causales sugieren profundizar en el estudio del proceso de formación del desarrollo personal y la autonomía del trabajador, **objeto** de la presente investigación.

Según Chiavenato (2000) quien define “el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los

objetivos de la organización” [8] , pero él, no considera que hay otros factores que pueden influenciar en este comportamiento como pueden ser las expectativas, actitud hacia el logro y deseo de armonía planteado por Bittel [33].

Es decir, cuando se realiza la evaluación del desempeño no consideran que este es el aspecto más importante del trabajador, como la consecución de objetivos, la calidad, ser reconocido, cuál es su propósito, etc. El mismo que facilitaría fortalecer para lograr que se mejore el desempeño. Además, cuando se realiza la selección del personal casi siempre no se toma en cuenta, porque de nada sirve tener un trabajador que sólo trabaja por tener un ingreso mensual, y no tiene otras aspiraciones los mismo que lo exigen a él para dar más del 100% en su centro de trabajo.

Ante lo anunciado se planteó como objetivo general: “Elaborar una estrategia de gestión para el desempeño de los recursos humanos del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016”.

El mismo que se enfoca en el Campo de la gestión del proceso de formación del desarrollo personal y la autonomía del trabajador.

Asimismo con la finalidad de dar respuesta al objetivo se estableció la **hipótesis:**

Si se elabora una estrategia de gestión para el desempeño de los recursos humanos, que tenga en cuenta el clima organizacional y la satisfacción del trabajador del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016 este debe tener en cuenta, además, las relaciones entre los trabajadores y los dirigentes administrativos, entonces se contribuye a la satisfacción laboral de sus recursos humanos.

Por lo tanto, se realizó las siguientes tareas de la investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de formación del desarrollo personal y la autonomía del trabajador y su gestión.

2. Determinar los antecedentes históricos del proceso de formación del desarrollo personal y la autonomía del trabajador y su gestión.

3. Caracterizar la situación actual de la gestión del proceso de formación del desarrollo personal y la autonomía del trabajador en el establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado - J.L.O.

4. Elaborar una estrategia de gestión para el desempeño de los recursos humanos, que tenga en cuenta el clima organizacional y la satisfacción del trabajador

5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos y taller de socialización.

La significación práctica del estudio es mejorar el desempeño del trabajador en el establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado - J.L.O., mediante la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano basada en el clima y motivación.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda las características del objeto de investigación o la justificación y caracterización del campo de investigación, el cual aborda la gestión de recursos humanos y el desempeño, asimismo enfocado en un ámbito de la formación organizacional. la gestión de formación es dotar de competencias y habilidades al personal basados en el desempeño y necesidades que este requiera, y que esto significe una mejora permanente y continua[1].

Entonces debe ser un factor cíclico dentro de una organización la formación del personal. De esta manera se puede exigir un buen desempeño.

1.1 Caracterización del objeto de investigación

La Caja Costarricense del Seguro Social, es un órgano encargado de la planificación y ejecución de las acciones de salud, quien en conjuntamente con el proveedor del centro de desarrollo social, que se encarga de brindar programas al personal de salud como funcionarios a nivel regional y local; en donde incluye en el proceso de formación las políticas de acción en capacitación, residencias en especialidades para médicos, paramédicos y administrativos, cuadros de reemplazo, educación continua, manejo de tecnologías, recreación y otros formas de capacitación (pasantías, congresos, sesiones anatómicas-clínicas)[2].

Dentro del sistema de formación profesional de salud, la primera formación se da en las universidad o institutos, que trabajan con mallas curriculares que no están actualizadas, recién es que se está haciendo estas exigencias a las instituciones educativas tras buscar la calidad educativa.

La otra parte de formación se encuentra enmarcada en el sistema **(ver anexo 2)**

En donde el organismo rector es el estado, encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos que se encarga de establecer políticas, finalidad y asignación de personal, el organismo sectorial que determina las competencias y coordinación del sistema de salud de un sector específico. Los organismo del nivel ejecutivo establecen las normas de competencia laboral para las ocupaciones propias de su sector, el

tercer nivel de operación, está conformado por todos los agentes ejecutores, las entidades públicas o privadas que ejecutan las acciones de formación[3].

Asimismo existe falta de especialistas, pues a pesar de los esfuerzos hay una brecha de especialistas, es así que se ha implementado en EsSalud una escala remunerativa a fin de hacer atractiva la oferta laboral. También se implementó la capacitación, donde los médicos se forman, en los hospitales de las redes asistenciales Almenara, Rebagliati y Sabogal, así como del Instituto Nacional Cardiovascular (Incor). Y el resto de galenos se forman en los centros asistenciales de Arequipa, Ica, Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, Juliaca, Puno y Tacna. [4]

Gerencia central de planeamiento y desarrollo; gerencia de gestión de la información , sub Gerencia de Estadística[5], indica que se realizaron 6,614 capacitaciones a través de la Sub Gerencia Escuela de Emergencia, abarcando la capacitación de 2,468, enfermeros, 1,370 técnicos, 1,175, médicos, 292 administrativos, 274, profesionales de la salud, y 1,035 trabajadores de otras ocupaciones. (Ver anexo 3)

Además toda implementación de proceso de capacitación y formación de EsSalud se enmarca en cumplir los objetivos estratégicos institucionales que incluye brindar atención integral, digna y de calidad, cambiando el modelo de atención centrado en la atención primaria de la salud, garantizar la sostenibilidad financiera de la seguridad social, extender la cobertura de la seguridad social , incluyendo a los trabajadores independientes e informales, implementar una gestión eficiente y transparente basada en el mérito y la capacidad con personas calificadas y comprometidas[5].

Asimismo la capacitación comprende actividad educativa para desarrollar capacidades y competencias que incluye: módulos de aprendizajes, diplomados, pasantías, capacitación en servicios y otros. Y el proceso de formación es el mecanismo de interacción con las instituciones de formación educativas y EsSalud, a fin de responder las necesidades institucionales y de los asegurados mediante programas de especialización, residentado,

programas de postgrado (maestrías y doctorados), internado, practicas pre profesionales y profesionales.[6]

Ya lo menciona Molina [7] que es indispensable una buena gestión del talento humano a fin de mejorar el desempeño y, por ende, lograr las metas insitucionales, no perdiendo de vista que es necesario formar y capacitar , lo que llevará a una mejora de las concidiocnes laborales.

Tambien menciona que el área de planificación administrativa es la encargada de la gestión del talento humano, y que para cada puesto de trabajo debe tenerse establecido las competencias y pefiles de los mismos.

Chiavenato[8], menciona que el clima organizacional es la calidad o propiedad de un ambiente organizacional, y que tiene influencia en su conducta.

Palma [9], define al clima organizacional como un fenómeno que se encuentra entre los factores de todo el sistema de la organización y las motivaciones , lo que se traduce en la conducta y que a su vez se traduce en factores como: la productividad, la rotación, la satisfacción.

Es decir, que el clima organizacional es una variable que sin ella no sería posible obtener consecuencias positivas en una organización.

Villafranca[10], las dimensiones para la medición del clima organizacional es necesario la inclusión de: comunicación, motivación, confort, conflicto, liderazgo. Se recomienda que para la comprensión del cuestionario, la información debe ser clara y precisa, es válida para el funcionamiento de la organización .

También define el clima "identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y la administración del potencial humano y por ende a la empresa donde trabaja"[11].

Es por eso que Martínez[12] lo define como algo que experimenta de manera personal y la forma como percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

Es importante identificar las características del clima laboral a fin de no confundirlo con otro término, tal es el caso con la cultura organizacional, que son dos términos totalmente diferentes.

Por su parte menciona que las características del clima organizacional son:

Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

Es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo

Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después una intervención particular.

Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Es un fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea[12].

Como hay una diferencia entre clima y cultura que muchas veces es tratada como si fuera lo mismo se muestra a continuación las diferencias de acuerdo a sus características.

Tabla 1

Características del clima y cultural organizacional

Cultura organizacional	**Clima Organizacional**
Es un constructor colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización por la cual trabajan.	Es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.

Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización y cumplidos por todas las persona.	Su origen está en variables, las cuales evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
Tiene permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
Se describe, no se califica, es una realidad del cual ciertas personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos.	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.
Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerado como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	Es una categoría menor que resulta de los mismos.
Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.	Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: Elaboración propia en base a Louffat[11].

Asimismo, para la Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación [ADECC] es importante considerar el clima organizacional, porque forma parte clave al momento de la gestión organizacional, pues entre

los factores para gestionar de forma eficiente y competitiva tienen que estar presentes tres lineamientos claves Citado por Aguilera[13]: La cultura, el clima y la comunicación.

Mientras la cultura es el comportamiento colectivo y compartido por los miembros de una organización, muchas veces este es el causante del deterioro del clima laboral[13]. Pues según sea la cultura va a crear clima de colaboración o individualismo basado en alta formalización o enfocado en resultados.

Siendo necesario realizar mediciones constantes y periódicas, y crear un ambiente agradable para el trabajador, donde no se castigue el error, sino que se aprenda de él, exigiendo resultados colectivos y no individuales, lo que permite mejorar el clima laboral.

Teorías del clima

El Departamento I+D de TEA Ediciones, S. A. en 1984 como se citó en Moos[14], realizó un estudio de clima social donde se incluyó cuatro escalas sobre socio-ambientales y las relaciones personales en la familia (FES), en el trabajo (WES), en instituciones penitenciarias (CIES) y en centros escolares (CES), en lo que respecta al WES se considera, RELACIONES: Subescalas de Implicación, Cohesión y Apoyo, AUTORREALIZACIÓN: Subescalas de Autonomía, Organización y Presión y ESTABILIDAD/CAMBIO: Subescalas de Claridad, Control, Innovación y Comodidad.

Realizó una investigación analizando el concepto de clima laboral, considerándolo como una percepción de la atmósfera personal e institucional, facilitando el bienestar y la productividad de los profesionales mediante el control de los factores ambientales.[15]

Martínez[12], en un estudio en México menciona que la cultura influye en la forma de percepción de un trabajador, tanto en su comportamiento social y laboral.

En el Perú, Palma[16] realizó un estudio de motivación y clima laboral en personal de universidades, que la relación es mayor según el tiempo de servicio, existiendo además poca motivación.

Factores de EMCO

Uribe (2014), considera los factores de EMCO los propuestos por López y Viscano (2010), donde tras una revisión rigurosa de literatura, integra ocho factores agrupado en 3 niveles. A continuación se muestra los factores

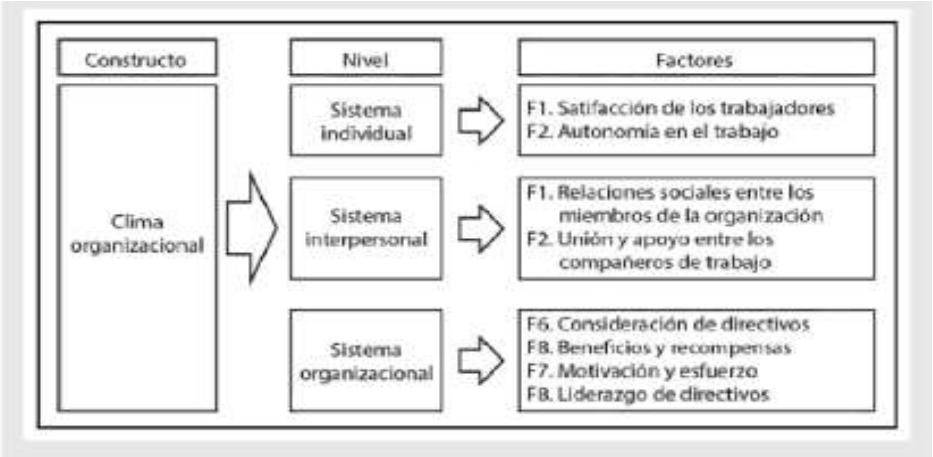


Figura 3: Factores de EMCO

Fuente: Gómez y Vicano como se citó en Uribe[17]

Divide al clima Organizacional en tres niveles: Sistema individual, con dos factores: Satisfacción de los trabajadores y la autonomía en el trabajo. El sistema Interpersonal con dos factores: Relaciones sociales entre los miembros de la organización, Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo. Y el tercer nivel Sistema organizacional: con tres factores: Consideración de directivos, benéficos y recompensas , Motivación y esfuerzo y Liderazgo de directivos.

Teoría de Litwin y stringer

Litwin y Stinger "son los primeros en determinar nueve componentes o dimensiones para medir el clima organizacional que comprende: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización"[18].

Y las dimensiones mencionadas son los elementos que afectan el ambiente conocido como clima organizacional o laboral.

Minsa[19], también recomienda dimensiones para evaluar, o que deben mejorarse para crear un ambiente agradable. Es por eso que se basa en Thurstone, Gutman, Likert y otros. Las dimensiones que ellos consideran son:

- Relaciones
  - Implicación
  - Cohesión
  - Apoyo
- Autorrealización
  - Autonomía
  - Organización
  - Presión
- Estabilidad
  - Claridad
  - Control
  - Innovación

Es importante también conocer cuáles son los factores que influyen directamente en el clima laboral, esto pueden ser según Litwin y Stinger[18].

Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.

Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.

Los factores subyacentes de la cultura organizacional.

El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

La comunicación tiene una influencia en el clima, el cual aduce que los trabajadores se deben sentir escuchados[13].

Asimismo se menciona como factores las nueve dimensiones de Litwin y Stinger estas dimensiones son.

Litwin y Stinger define cada una de las dimensiones[20]:

1) Estructura

Percepción que tienen los colaboradores sobre las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La cual puede en una empresa condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo[20].

2) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados[20].

3) Recompensa

Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño[20].

4) Desafío

Son los riesgos asumidos por el trabajador para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad[20].

5) Relaciones

Es el respeto, la colaboración y el buen trato entre los compañeros de trabajo, lo cual condiciona un ambiente grato para el personal[20].

6) Cooperación

Apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales[20].

7) Estándares

Son los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad [20].

8) Conflictos

Forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa[20].

9) Identidad

Sentimiento de pertenencia hacia la organización. Factor que indica el grado de involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta[20].

Asimismo Louffat[11], considera las siguientes dimensiones para evaluar el clima organizacional.

Planeación; Medición de la satisfacción en cuanto a: Misión, visión, Objetivos de la empresa, estrategias, políticas, cronogramas y presupuesto.

Organización; Grado y carcaterísticas de las satisfacción en cuanto a: Modelorganizaciona, organigram, Manuales, Condiciones organizacionales y componentes organizacionales.

Dirección; Grado y carcaterísticas de las satisfacción en cuanto a: Liderazgo, motivación, Comunicación, Negociación, conflictos

Control: Grado y características de las satisfacción en cuanto a: Tipos, proceso, indicadores y momentos.

Procesos de potencial humano Grado y carcterísticas de las satisfacción en cuanto a: Diseño organizacional y de puestos, reclutamiento, selección, evaluación

del desempeño, capacitación, administración de carrera, remuneraciones y recompensas.

Tipos de clima

Los climas básicos son: orientado a la gente, orientación al equipo, orientación a sistemas y orientación a la producción, y depende del básico es que se orienta el clima en nivel de eficiencia, donde los orientadosa resultados traen consigo mejor efectividad[11].

Climas básicos	**Climas orientados a resultados**	**Climas orientados a actividades**
Gente	**Clima humanitario** Énfasis en el desarrollo del talento. Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso. Alta cooperación.	**Clima de sumisión** Se omiten o suavizan los desacuerdos. Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil. La organización expresa sus preocupaciones de un modo sencillo. Pocasiniciativas, pasividad. Poca dirección. Poca preocupación por los resultados. Mucho interés en las actividades sociales El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.
Equipo	**Clima de desafio**	**Clima ambiguo**

	Énfasis en el logro de objetivos y planes. Alta cordinación, esfuerzo comunitario. Compromiso con los propositos de la organización. El alto desempeño es motivado en forma continua. Énfasis en equilibrio gente-trabajo. Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo. El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafios.	Ambivalencia sobre el proposito global. Esfuerzo aparente comprometido se queda a medias. Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas. Las deciones por mayoría son una regla; se acepta aunque no sean óptimas. Hay promoción de ideas con un seguimiento pobre. Poco monitoreo a planes, no hay evaluación ni seguimiento. El gerente típico es visto como un buen "solucionador" de problemas.
Sistemas	**Clima de equidad** Mantenimiento a sistemas establecidos. Observación de detalles y ejecución eficiente delas tareas. Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones. Referencia a reglas constantes.	**Clima estancado** Trabajando reglas estrictas en todos los niveles. Escasos resultados aceptables. Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad. Pocas sugerencias u opiniones voluntarias. Demasiados gerentes poco creativos, pocos originales, con mentalidad estrecha.

	Confiabilidad por el funcionamiento metódico, poca creatividad. Ënfasis en el orden, las reglas y los procedimientos. El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de reglas, equitativo.	Resistencia al cambio. Baja preocupación con los errores y la calidad. El gerente típico es visto como poco involucrado, baja cooperación.
Producción	**Clima Productivo** Alto énfasis en la cantidad, calidad y el tiempo. Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios. Orientado al logro. Alto nivel de energía. Intenso énfasis en las comunicación de arriba ahacia abajo. El máximo esfuerzo es visto como una intangible generador de la productividad.	**Clima autoritario** Comunicación primordialmente hacia abajo. Más órdenes, menos consultas. Los superiores se ven como críticos y amenazantes. Énfasis en productividad de corto plazo. Supresión de desacuerdo. Acción inmediata, resultados requeridos.

Fuente: Elaboración propia en base a Reddin (como se cito en Louffat[11])

1.2 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del objeto (campo de acción) de investigación

Organización Mundial de la Salud[21], especifica la importancia de conocer el proceso de formación del personal de salud para recién así mejorar la dotación del personal en los programas de servicio. Pues manifiesta que el proceso de formación implica a varias instituciones como el Ministerio de Salud, organismo nacional de planificación, Primer Ministro o Presidente, Universidades, es así que menciona si se realiza el análisis exhaustivo de la

formación del personal de salud solo así se logrará la finalidad de mejorar la atención primaria.

En Cuba el Sistema Nacional de Salud (SNS) se encarga de la formación de recursos humanos propios y ha formado parte intrínseca de su propia evolución es por eso que cuenta con una red de instituciones especializadas de pre y posgrado, institutos y facultades, que cuenta con 24 instituciones de educación superior a lo largo del país para la formación profesional, y en la formación tecnológica cuenta con 54 escuelas e institutos politécnicos. Se forman más de 18 carreras tecnológicas. También incluye la formación de competencias y habilidades en estas áreas de desempeño que se realizaba de manera tradicional desde los años 60 hasta 1991 en el desarrollo de habilidades en las herramientas informáticas que existían para la época. Sin embargo, a partir del referido año, se tomó la decisión de cerrar estas carreras y utilizar los técnicos comunes en bibliotecas que se formaban en el país en las escuelas de cultura y educación y para las estadísticas sanitarias se utilizó a los que procedían de los tecnológicos, esta medida no satisfizo la demanda dado a que no se observaba una vocación manifiesta ni disponían de preparación alguna en materia de salud; ello motivó a que se invirtiera tiempo y recursos en su capacitación para el cargo, lo que retrasó su incorporación y una vez concluido su servicio social muchos emigraban a otros sectores más remunerativos, trayendo consigo gran insuficiencia e inestabilidad de estos recursos humanos en detrimento de la calidad de los servicios[22].

EsSalud[23], manifiesta que el seguro social cuenta con la escuela de Emergencia que surgió en 1995 y desde entonces dicta los cursos, dicha escuela es un centro de docencia, entrenamiento y actualización, que forma parte de la Gerencia de Oferta Flexible y en los últimos siete años ha capacitado a 33 mil 702 trabajadores y profesionales de EsSalud en todo el país, en la atención de emergencias y desastres y ha venido desempeñando un rol innovador de capacitación y certificación a los diferentes profesionales de la salud en la atención de Emergencias y Desastres.

Asimismo MINSA[19], menciona el interés de la institución en la capacitación del personal, quienes deben estar alineados a las nuevas tendencias como: la globalización, la tecnología, es por eso que proponen un plan de capacitación que permita hacer un reajuste a las circunstancias, a un marco más flexible y con sentido de cambio, por la rigidez del área de desempeño. Es entonces que incluyen el término competencia en el personal.

La Oficina de administración de EsSalud[6], mediante la gerencia central de gestión de las personas y gerencia de desarrollo de las personas establece un plan de capcitación del personal de Essalud 2012- 2016 que constituye las prioridades de capcitación del personal donde desarrollan los siguientes elementos del plan: 1) líneas de intervención para el desarrollo de capacidades según público objetivo (gobierno y gerencia para la universilazación de la seguridad social, cuidado integral de la salud, gestión del campo de recursos humanos en salud), 2) programas educativos para el desarrollo de las lineas de intervención, 3) estrategías pedagógicas para ejecución de planes educativos.

Asimismo, las instituciones de salud tienen que adaptarse a la gestión del talento humano como realizan las empresas privadas, porque es la única forma de lograr el compromiso del personal reflejado en un buen desempeño.

La cultura organizacional juega un papel preponderante, ya que acuerdo a esta se debe adaptar los perfiles del personal a fin de que los nuevos miembros se adapten a la cultura.

La formación del talento humano asegura un buen clima organizacional al cubrirse una motivación de desarrollo profesional, por ende mejora el desempeño.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

2.1. Justificación del Problema

a) ¿Desde cuándo existe o se tienen referencias sobre este tipo de problema?

- En el mundo

  En Cuba el problema sobre desempeño cobra su importancia a partir de 1986, puesto que no tienen un mecanismo para evaluar el desempeño en el personal de salud; Vidal[22], hace una mención al Sistema Nacional de Salud, quienes a fin de ofrecer un buen servicio de salud, hicieron cambión estructareles, mediante la inclusión de personal técnico no de salud, para llevar las estadísticas de los servicios de salud, sin embargo tras la inversión en capacitación, ocasionó que estos busquen otros trabajos más remunerativos, dejando una fuerte deficiencia en los servicios de salud.

  Coincide Salas[24], en Cuba la carencia de mecanismos para evaluar el desempeño laboral en los médicos, caso contrarioque si existe en otros tipos de profesionales, asimismo el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) con institución rectora no posee, ningún mecanismo oficial que posibilite determinar la calidad del trabajo médico en los diferentes puestos laborales donde se desempeña, siendo simplemente subjetivo.

- En el país

  La evaluación de la desestructuración del campo de los Recursos humanos en salud se evalúa desde los año de 1990, donde articulan que el problema se relacionan con: El desplazamiento en la relación educación-trabajo, la flexibilización y precarización originaron deterioro de capacidades y salarios reales, con impacto sobre la motivación y capacitación, notoria

conflictividad dentro del sector salud, sin una estrategia para encauzar ordenadamente las demandas, Inexistencia de una política que regule el incremento de profesionales y especialistas conforme a la demanda y necesidades, con una distribución de los recursos humanos inequitativa y discordante en relación a los problemas centrales de salud, la opinión de gran parte de los trabajadores era que no existían oportunidades de progreso en el empleo y ni de capacitación; la inversión en capacitación disminuyó en los últimos años[25].

El Ministerio de Salud cuenta con la Norma de Evaluación del Desempeño Laboral para el Personal del Ministerios de Salud- Directiva Administrativa N° 002-91-DGP/SA y aprobado por R.M. N 0386-91SA/DM, donde evalúan los siguientes indicadores; la capacidad potencial del trabajador, condiciones de trabajo, ambiente físico laboral. Este mecanismo fue aplicado en la Dirección Regional de Salud de San Martín.

Además, según Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud[26], el desempeño del personal de salud se puede realizar mediante la evaluación de las competencias, tanto de las características propias del puesto de trabajo, también se ve una disminución de competencias, por el desarrollo profesional de las instituciones educativas, porque se ve una aumento, descuidando la calidad educativa.

- En la empresa

El Policlínico Manuel Manrique Nevado, es un centro asistencial que pertenece a EsSalud, viene funcionando hace 30 años, ubicado en el Distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo, con una población adscrita de 31395, comprendidos entre 15 a 65 años, a junio del 2015.

Es considerado actualmente un Centro de Atención Primaria, y cuenta con 14 médicos, 04 odontólogos, 02 químicos farmacéuticos, 14 enfermeras, 12 técnicos de enfermería, 15 personas de personal administrativo, 02 conductores, 04 como personal de laboratorio , 04 como de rayos x, personal apoyo limpieza: 08, 01 psicóloga, 01 nutricionista, 03 fisioterapistas, 01 asistenta social , 08 vigilantes .

Cuenta con un local de 5 pisos, alquilado, con ascensor. Siendo este el segundo local que funciona como Centro asistencial desde hace 06 años.

Se aprecia a través del tiempo que existe poca identificación con la institución lo que origina ausentismo laboral, quejas por parte de los asegurados hacia el personal asistencial y administrativo, se considera que mejorando la satisfacción del usuario interno se mejora el desempeño laboral, lo que permitirá definitivamente mejorar la gestión en la atención de los pacientes.

En el Policlínico Manuel Manrique Nevado – José Leonardo Ortiz se consideran las siguientes manifestaciones:

- Conflictos interpersonales entre personal de salud.

- Constante quejas del personal técnico y de enfermería respecto al trato recibido por los pacientes.

- Ausencia constante por parte personal asistencial.

- Inadecuado manejo de conflictos laborales por parte de los jefes y coordinadores de servicios.

b) Estudios o investigaciones anteriores

El desempeño radica. En la calidad del servicio de salud que se brinda y que está relacionado directamente con las competencias del personal, la evaluación involucra, los conocimientos, las habilidades, actitudes, valores, nivel de organización, retención y facilidad para resolver problemas[24].

Salas[24], menciona que hasta el año 2010 aún no existe ningún mecanismo para evaluar el desempeño del personal de salud, a pesarde que se ha venido investigando esta problemática durante veinte años, cuyos estudios son: 1) el primero se desarrolló de 1986 a 1992, y estuvo dirigido al estudio, análisis y propuesta de las bases teóricas y metodológicas que fundamentaran el diseño de un modelo evaluativo de la competencia y el desempeño profesional en salud, 2) el segundo transcurrió de 1993 a 1996 y posibilitó el diseño y formalización de una propuesta metodológica para la evaluación de la competencia y el desempeño profesional, estableciendo las bases de su operacionalización en el Sistema Nacional de Salud (SNS) de Cuba. Y 3) el tercero de 1997 al 2006, estuvo dirigido a la aplicación de la metodología propuesta, la valoración de sus resultados y concluyó con la elaboración de una propuesta de estrategia general para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en el SNS de Cuba.

Medina[27], en la investigación realizada en Arequipa titulada “relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa el desempeño se evaluó mediante la hoja de cotejo a través de la observación documental evaluando los factores generales el conocimiento de funciones, espíritu de superación, identificación con la institución, iniciativa, responsabilidad administrativa, relaciones interpersonales, responsabilidad funcional y los factores espcíficos consideró la calidad del trabajo, cantidad de trabajo, coordinación, empleo del tiempo, manejo de instrumentos, entre sus resultados el de los factores generales el 58, 44% se encuentra con un desempeño promedio y el 26.5% debajo del promedio, en cambio en los factores específicos el 56.36% en el promdeio y el 14.91% debajo del promedio. Concluye que el desempeño laboral en general se halla en un nivel medio y que el salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales no son motivadores en este centro laboral.

Castillo[28], realizó la investigación intitulada “Sindrome De Burnout y desempeño laboral del enfermo en el Hospital Nacional Victor Larco Herrera Diciembre”, el objetivo se centró determinar el nivel del Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral, la metodología de estudio consistio en un enfoque cuantittaivo, de diseño dewcrptivo-correlacional, su población estuvo conformada por 138 enfermeros, evaluó mediante un instrumento de elbaoración propia, entre sus resultados el 52.2% tienen desempeño laboral inadecuado, y en sus dimensiones resultó que el 75.4% tiene relaciones interpersonales adecuadas, 52.9% tienen experiencia o habilidad practica

inadecuada y el 60.1% tienen satisfacción laboral inadecuada. Concluye que la mayoría de las enfermeras del Hospital Nacional Víctor Larco Herrera presentan una forma moderada de estrés y desempeño laboral inadecuado.

Díaz[29], realizó una investigación titulada "Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril - Julio 2013", donde su metodología de estudio consistió en un nivel descriptivo-correlacional, con un enfoque mixto, con una población de 60 profesionales de enfermería, para el desempeño utilizó loa técnica de observación no participante, el cual permitió evaluar el desempeño como alto, medio y bajo, mediante la evaluación de tres competencias (cognitivas, actitudinales-sociales y capacidad técnica), entre sus resultados al 28.3% el estrés ha afectado su desempeño, del cual el 10% tiene bajo desempeño y el 18.3% nivel medio, es así que concluye que existe relación significativa entre el estrés laboral y el desempeño con relación con un valor de p=0.003,. x2=11,395.

Cortez y García[30], desarrollarón la investigación titulada "Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua", el objetivo fue identificar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de salud de Nicaragua, asimismo proponer mecanismo y alternativas políticas para mejorar; se utlizó técnicas cualitativas que consistió en entrevistas y grupos focales. Cuya población estuvo conformada por 422 participantes donde el 50% son médicos y el 50% personal de enfermería de 33 diferentes hospitales del país, asimismo entrevistas funcionarios del Minsa. Concluyen que entre los problamas que atraviesan los hospitales públicos son

la escacez de insumos, el ausentismo, la infeciencia en la asignación de recursos, inadecuada política de gestión de recursos humanos y marco normativo, limitaciones presupuestarias, necesidad de recibir educación y formación permanente y deficiente ambiente laboral

2.2. Diagnóstico del estado actual del campo de acción

El gran problema de la gestión del recurso humano se debe a que los profesionales graduados en medicina y no en el campo de la administración son los que desempeñan los cargos directivos, y no tienen el manejo estratégico de las personas, es así que los trabajadores manifiestan que han tenido problemas de gestión por sus directivos, del cual se puede mencionar que el 2,2% de los directores/gerentes es administrador por formación mientras que el 11,4% de los médicos ejerce cargos directivos. Más específicamente, el 16,2% de los directivos es graduado en una de las cuatro principales profesiones de salud (son médicos, enfermeras, odontólogos u obstetras). De la categoría "no especifica" podemos sacar que hay una cantidad enorme de directivos/gerentes sin una formación específica o que tuvo dudas al declarar su profesión (63,8%). De cualquier forma, la cuestión es que probablemente no son profesionales en administración[25].

Después de la aplicación de los instrumentos que evaluaron la gestión basada en el clima laboral y el desempeño del recurso humano del establecimiento de Essalud Manuel Enrique Nevado. Los resultados de la aplicación de los instrumentos se muestran a continuación en la evaluación del clima organizacional.

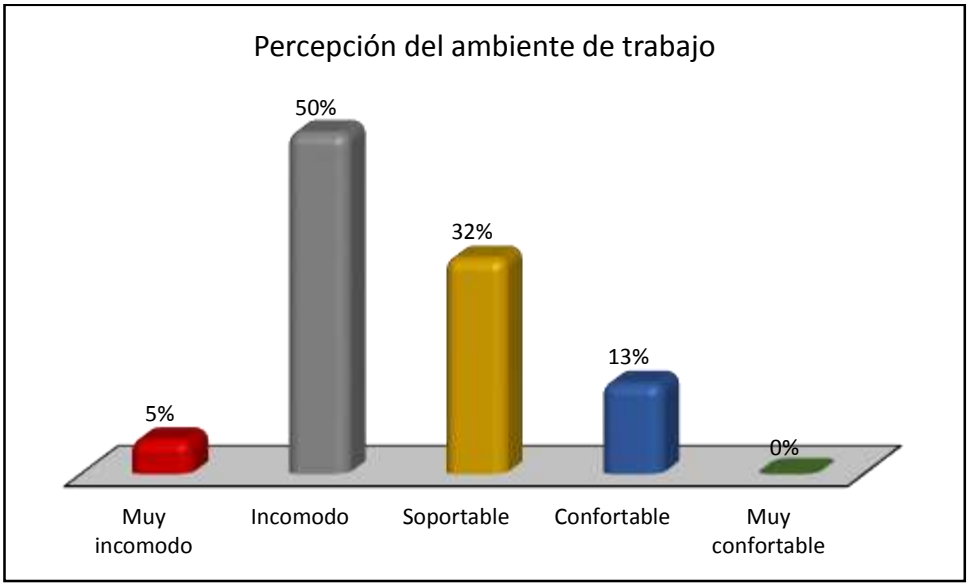
Evaluación del clima organizacional del establecimiento de EsSalud Manuel Enrique Nevado

Tabla 1

Percepción del ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc)

	Frecuencia	%
Muy incómodo	3	5%
Incómodo	30	50%
Soportable	19	32%
Confortable	8	13%
Muy confortable	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 1: Los trabajadores el 50% se sienten incómodos con el ambiente de trabajo, un 32% refirió tolerar las condiones en las que trabaja, sólo el 13% perciben que es confortable. Pero nadie está muy cómodo con su ambiente de trabajo.

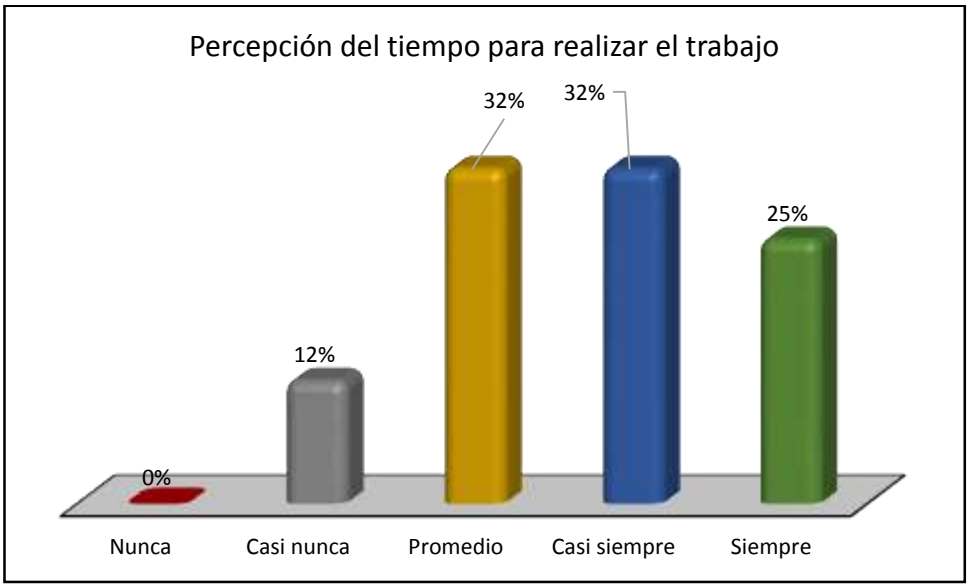
Por el cual es un factor que debe ser mejorado para lograr que se sientan satisfechos con el ambiente de trabajo.

Tabla 2

Percepción sobre las exigencias de cumplir en un tiempo determinado su trabajo

	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	7	12%
Promedio	19	32%
Casi siempre	19	32%
Siempre	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O.



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 2: El 32% de los trabajadores menciona que se realizan en un tiempo regularmente su trabajo, al igual que el 32% casi siempre lo realizan, en cambio un 12% casi nunca le alcanza el tiempo para realizar su trabajo.

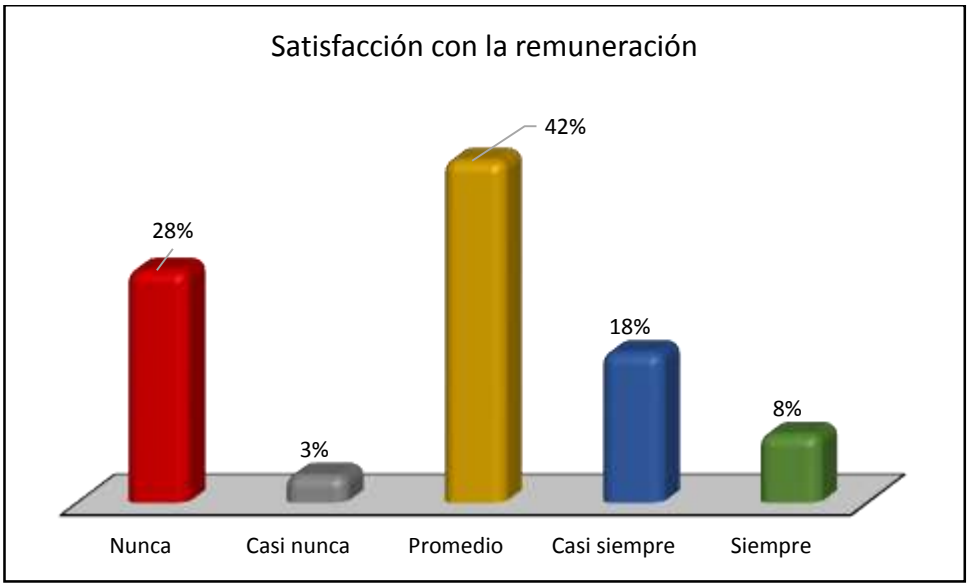
A pesar de que el 57% optimiza su tiempo sobre el promedio habitual, es necesario lograr que todos sean eficientes en la administración del tiempo.

Tabla 3

Percepción de la remuneración es equitativa en relación al desempeño que realizan.

	Frecuencia	%
Nunca	17	28%
Casi nunca	2	3%
Alguna veces	25	42%
Casi siempre	11	18%
Siempre	5	8%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 3: el 42% a veces las remuneraciones son equitativas, y el 28% nunca es equitativa.

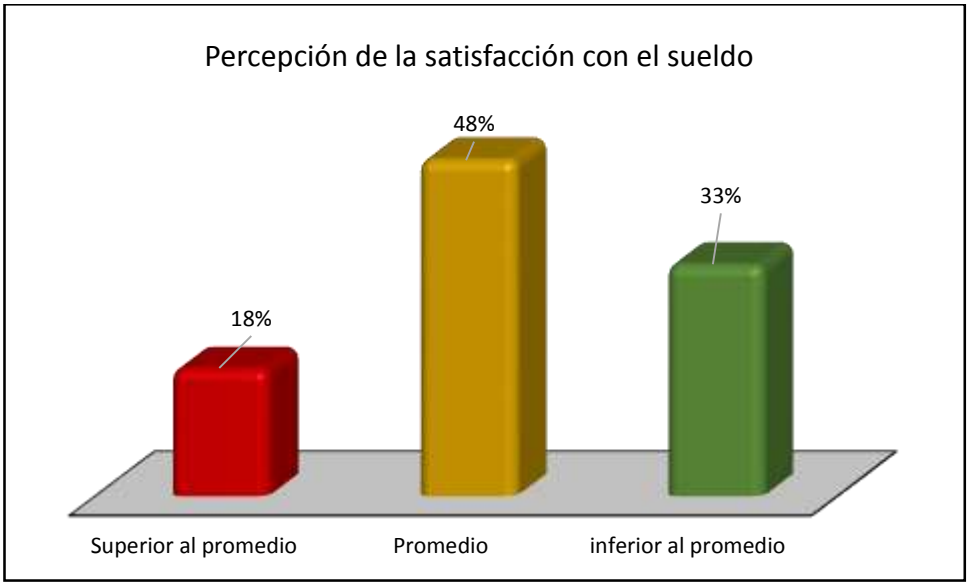
Se tiene que mejorar la percepción en cuanto a los sueldos, ya que estos deben ser equitativos con las funciones y desempeño que realizan, pues la gran mayoría no está satisfecho.

Tabla 4

Percepción de la remuneración supera sueldo promedio del mercado laboral

	Frecuencia	%
Superior al promedio	11	18%
Promedio	29	48%
inferior al promedio	20	33%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

Figura 4: El 48% de los trabajadores consideran que el sueldo es el promedio del mercado, el 18% recibe una remuneración superior al promedio y los que consideran que su sueldo es inferior el 33%.

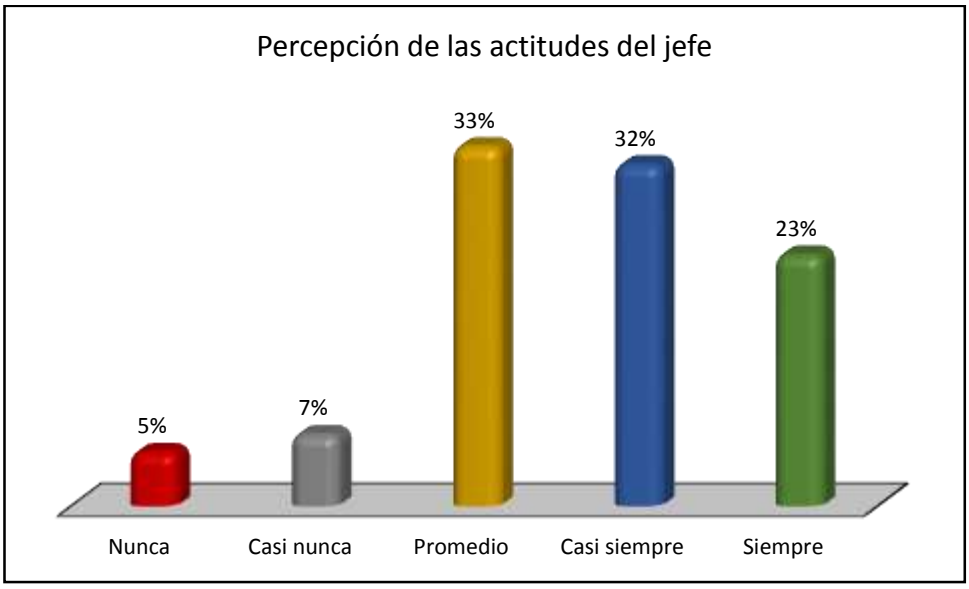
Se determina que no hay un sueldo equitativo, e incluso es inferior al del mercado, el cual puede ocasionar que el personal busque otro tipo de institución que al menos se encuentre en el sueldo promedio.

Tabla 5

Percepción de la actitud del jefe ante las opiniones del desarrollo de sus funciones

	Frecuencia	%
Nunca	3	5%
Casi nunca	4	7%
Promedio	20	33%
Casi siempre	19	32%
Siempre	14	23%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 5: en relación a las actitudes del jefe en el respeto del punto de vista de las opiniones el 33% que se da algunas veces, el 32% casi siempre se respeta las opiniones, y un 23% siempre se respeta.

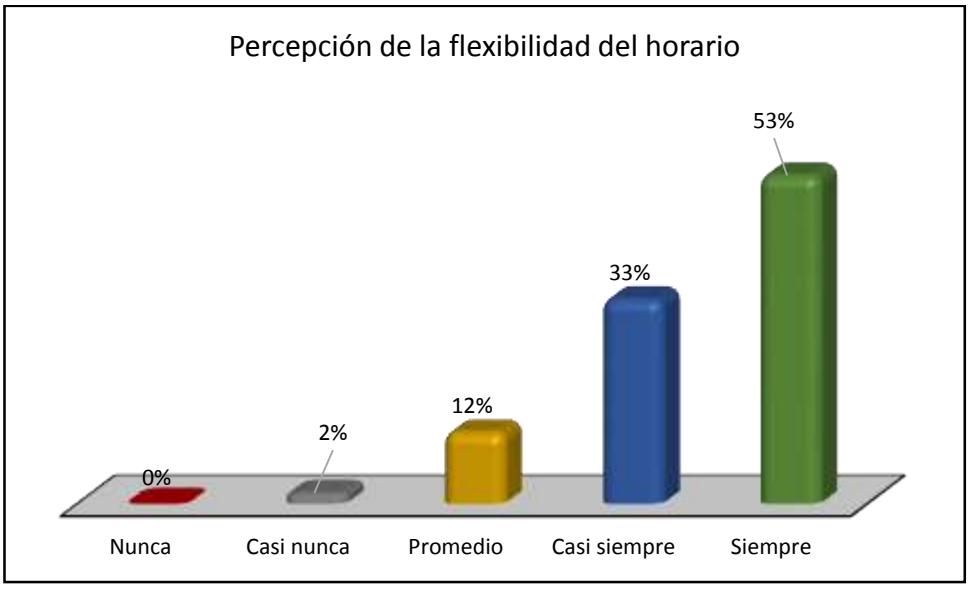
Se visualiza que hay un respeto por las opiniones de los demás, sin embargo no todos lo experimenta, ya que hay situaciones que consideran que no se toman en cuenta sus opiniones.

Tabla 6

Percepción de la flexibilidad de los horarios

	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	2%
Promedio	7	12%
Casi siempre	20	33%
Siempre	32	53%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

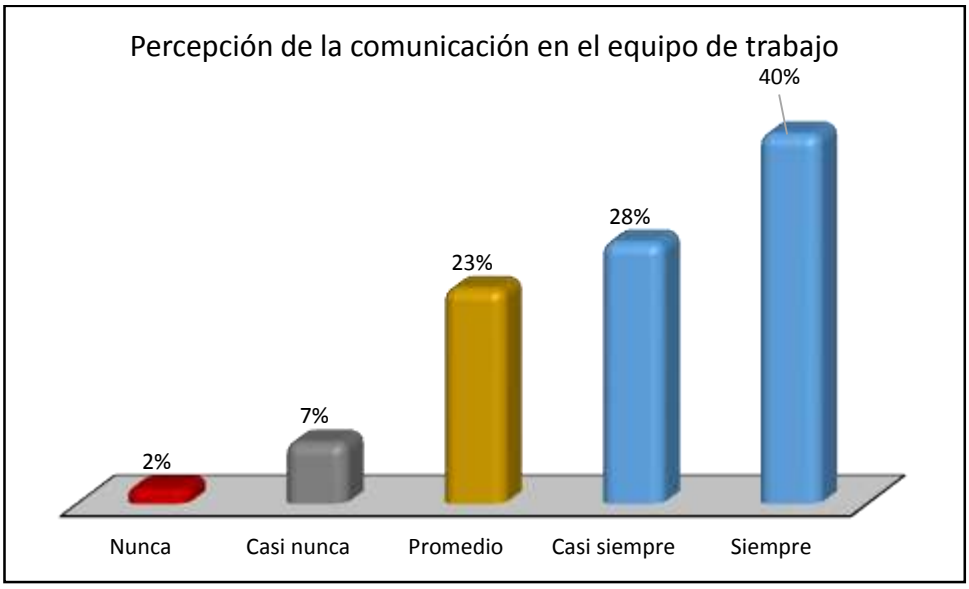
Figura 6: el 53% menciona que el horario es el adecuado y es flexible, 2% no está satisfecho con su horario de trabajo. Aparentemente la mayoría no tiene problema respecto al horario de trabajo.

Tabla 7

Percepción de la comunicación en el equipo de trabajo

	Frecuencia	%
Nunca	1	2%
Casi nunca	4	7%
Promedio	14	23%
Casi siempre	17	28%
Siempre	24	40%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

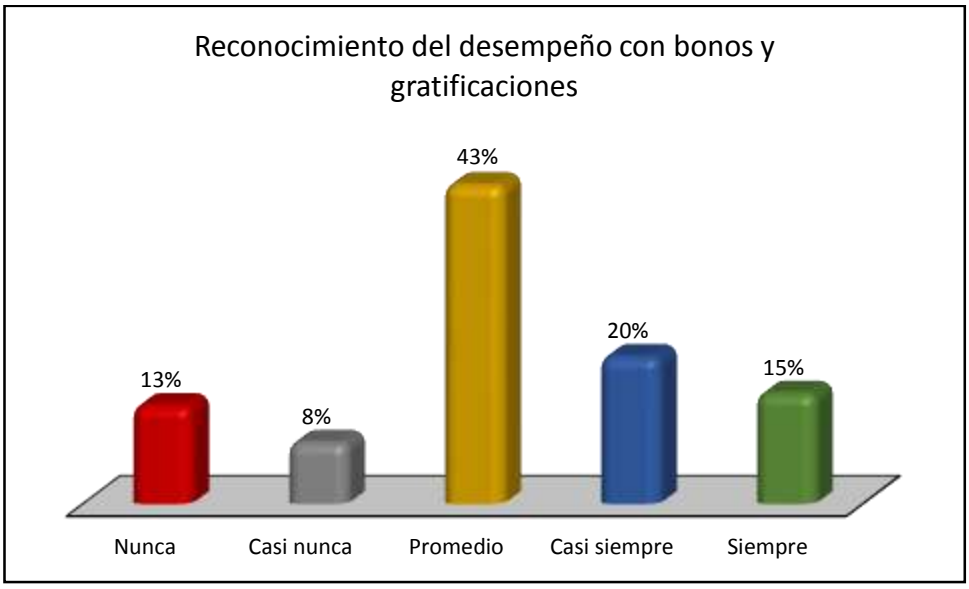
Figura 7: Los trabajadores mencionan que siempre tienen una buena comunicación en sus equipos de trabajo, el 23% algunas veces y no hay una buena comunicación un 9%. Debiendo ser considerado como un valor para la estrategia de gestión.

Tabla 8

Percepción de las recompensas por un buen desempeño

	Frecuencia	%
Nunca	8	13%
Casi nunca	5	8%
Promedio	26	43%
Casi siempre	12	20%
Siempre	9	15%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 8: El 43% de los trabajadores mencionan que algunas veces se premia el desempeño con bonos y gratificaciones, casi siempre el 20% y muy frecuente el 15%, y un 21% mencionan que nunca premian su desempeño.

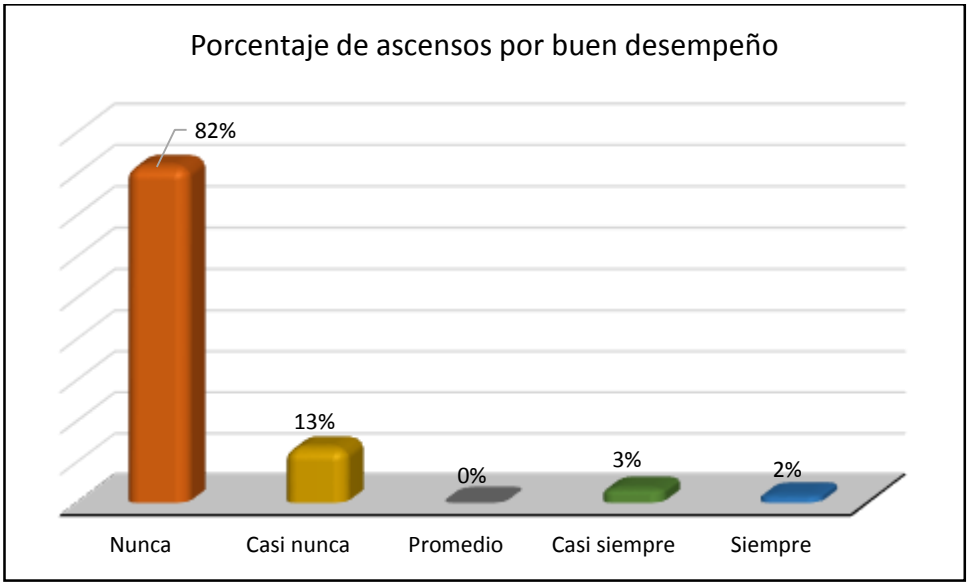
Diagnóstico del desempeño

Tabla 9

Percepción de que los ascensos se realizan por un buen desempeño

	Frecuencia	%
Nunca	49	82%
Casi nunca	8	13%
Promedio	0	0%
Casi siempre	2	3%
Siempre	1	2%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

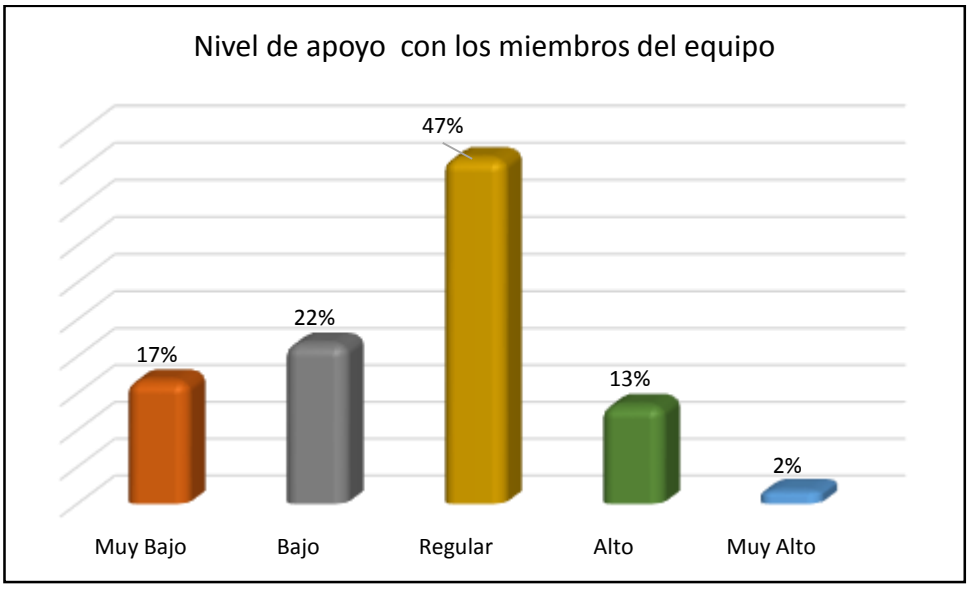
Figura 9: sólo 5% de los ascensos son por buen desempeño, el 95% perciben que no son por un buen desempeño, lo que implicaría no estar de acuerdo con las personas que asumen jefaturas.

Tabla 10

Nivel de apoyo con los compañeros de trabajo

	Frecuencia	%
Muy Bajo	10	17%
Bajo	13	22%
Regular	28	47%
Alto	8	13%
Muy Alto	1	2%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

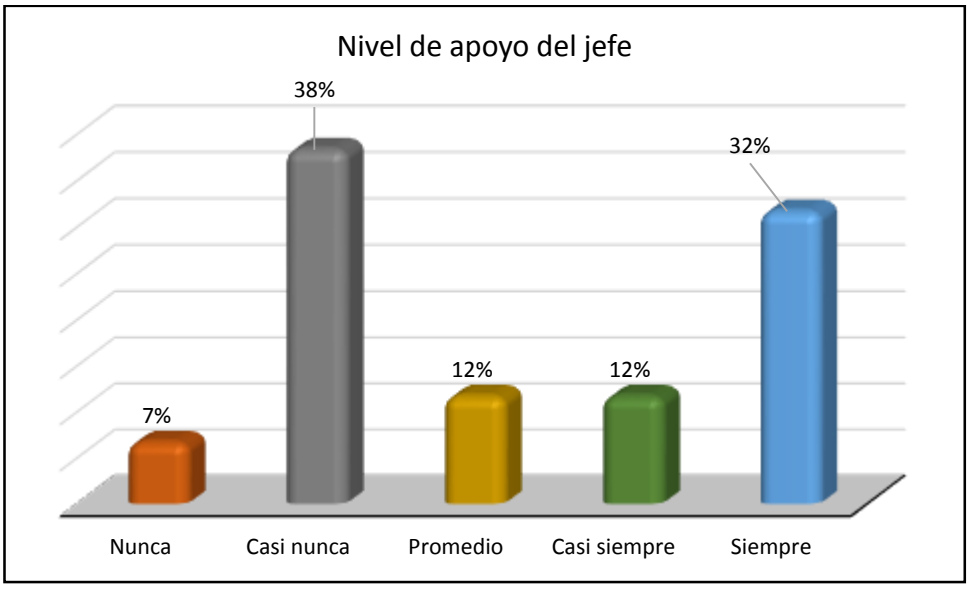
Figura 10: el 47% menciona que regularmente apoya a los miembros del equipo cuando lo necesitan, el 39% es muy poco el apoyo, y un 15% si apoyan a sus compañeros cuando lo necesitan. Se aprecia poco apoyo a pesar de existir buena comunicación entre miembros de los equipos de trabajo.

Tabla 11

Nivel de apoyo del jefe

	Frecuencia	%
Nunca	4	7%
Casi nunca	23	38%
Promedio	7	12%
Casi siempre	7	12%
Siempre	19	32%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

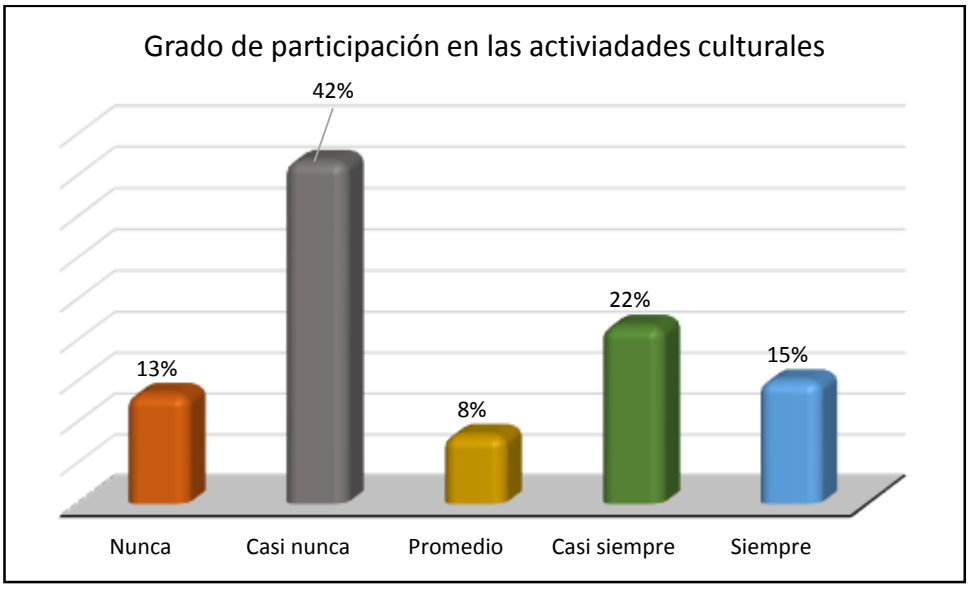
Figura 11: El 38% de los trabajadores mencionan que casi nunca los jefes les dan permiso cuando tienen dificultades, el 32% siempre les dan permiso. Más de la mitad percibió que no cuenta con el apoyo de jefatura.

Tabla 12

Grado d participación en las actividades culturales y recreacionales

	Frecuencia	%
Nunca	8	13%
Casi nunca	25	42%
Promedio	5	8%
Casi siempre	13	22%
Siempre	9	15%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

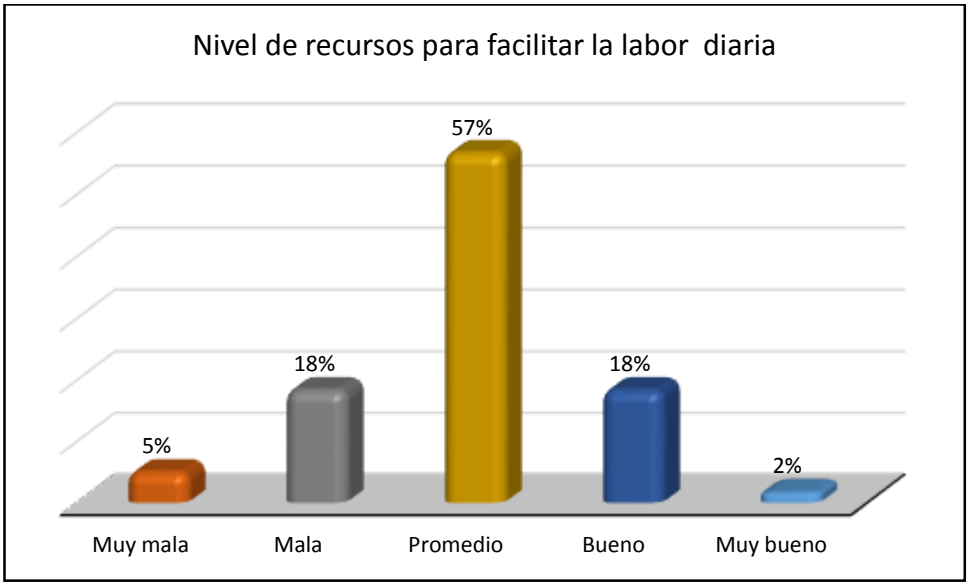
Figura 12: El 42% casi nunca participa en las actividades culturales, el 22% casi siempre participa y nunca el 13% participa en las actividades culturales. Lo que demuestra poca participación de la mayoría de trabajadores en actividades culturales.

Tabla 13

Grado de apoyo de los recursos para realizar el trabajo

	Frecuencia	%
Muy mala	3	5%
Mala	11	18%
Promedio	34	57%
Bueno	11	18%
Muy bueno	1	2%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

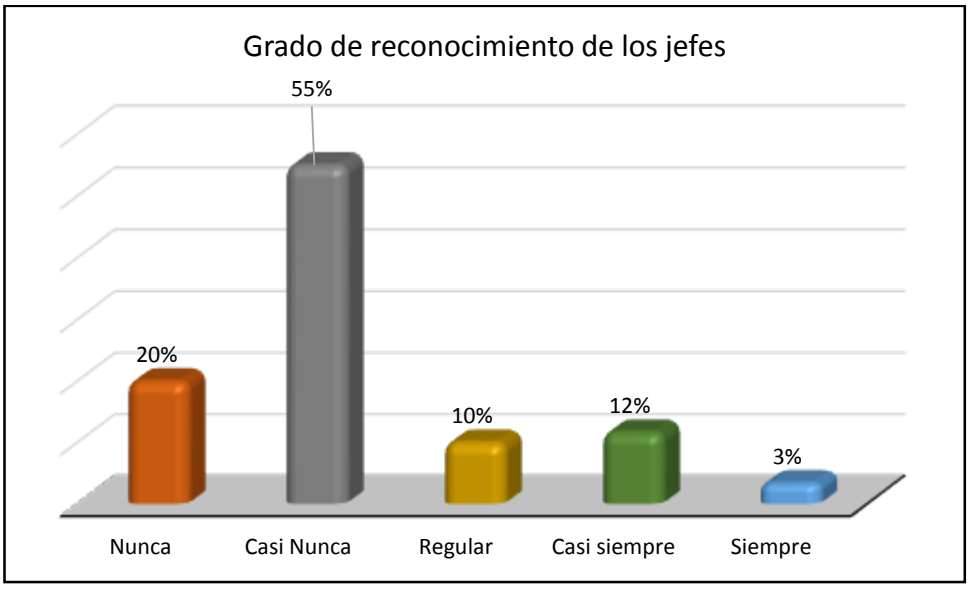
Figura 13: Los trabajadores mencionan que regularmente cuentan con los recursos para realizar sus labores, el 23% es muy malo el nivel de recursos, el 18% si cuenta con un buen nivel de recursos para realizar sus labores. Demuestra que los recursos no son distribuidos homogéneamente, por lo menos esa es la percepción.

Tabla 14

Grado en que los jefes reconocen el trabajo de los trabajadores

	Frecuencia	%
Nunca	12	20%
A veces	33	55%
Regular	6	10%
Casi siempre	7	12%
Siempre	2	3%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

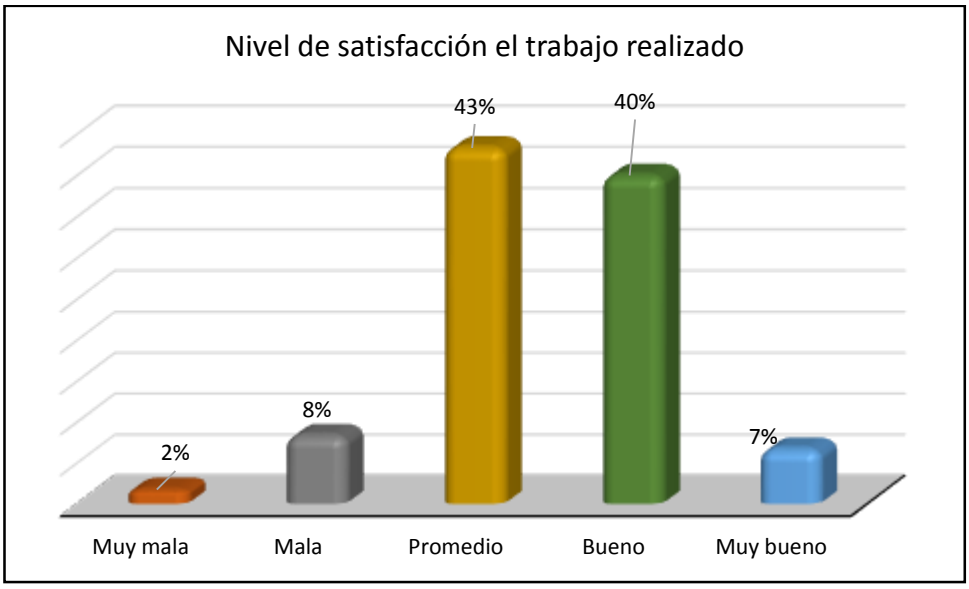
Figura 14: Mencionan que el 55% casi nunca los jefes reconocen su trabajo, el 20% nunca lo hace, y el 15% si reconocen su trabajo. Un escaso número de trabajadores siente reconocida su labor dentro de la institución.

Tabla 15

Nivel de Satisfacción del personal con el trabajo que realizan

	Frecuencia	%
Muy mala	1	2%
Mala	5	8%
Promedio	26	43%
Bueno	24	40%
Muy bueno	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

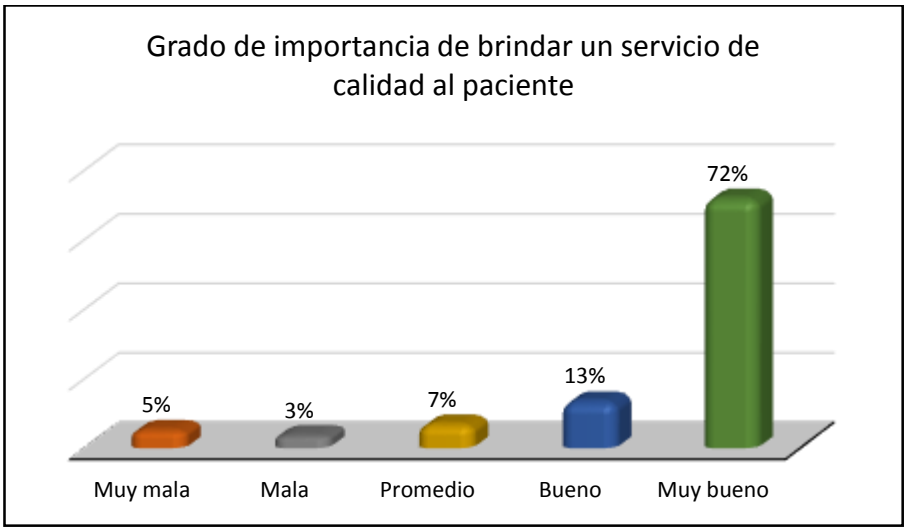
Figura 15: El 43% de los trabajadores mencionan que esta medianamente satisfecho con labor que realiza a los pacientes, el 40% es bueno y el 2% es mala. Poco porcentaje de trabajadores se encuentra insatisfecho con la labor que realiza.

Tabla 16

Grado de importancia de brindar un servicio de calidad al paciente

	Frecuencia	%
Muy mala	3	5%
Mala	2	3%
Promedio	4	7%
Bueno	8	13%
Muy bueno	43	72%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

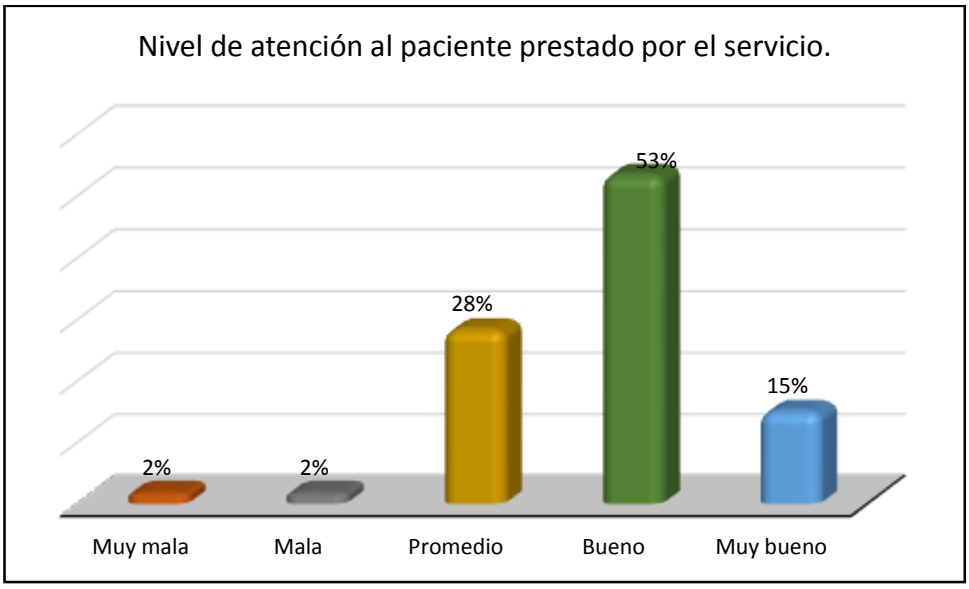
Figura 16: El 72% considera que debe ser buena la atención brindada al paciente, en cambio el 8% no considera importante en brindar una buena atención. Lo que se midió permite conocer que existen trabajadores que le dan poca importancia o desconocen lo que implica brindar calidad en la atención a los pacientes del policlínico.

Tabla 17

Nivel de atención al paciente prestado por el servicio.

	Frecuencia	%
Muy mala	1	2%
Mala	1	2%
Promedio	17	28%
Bueno	32	53%
Muy bueno	9	15%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

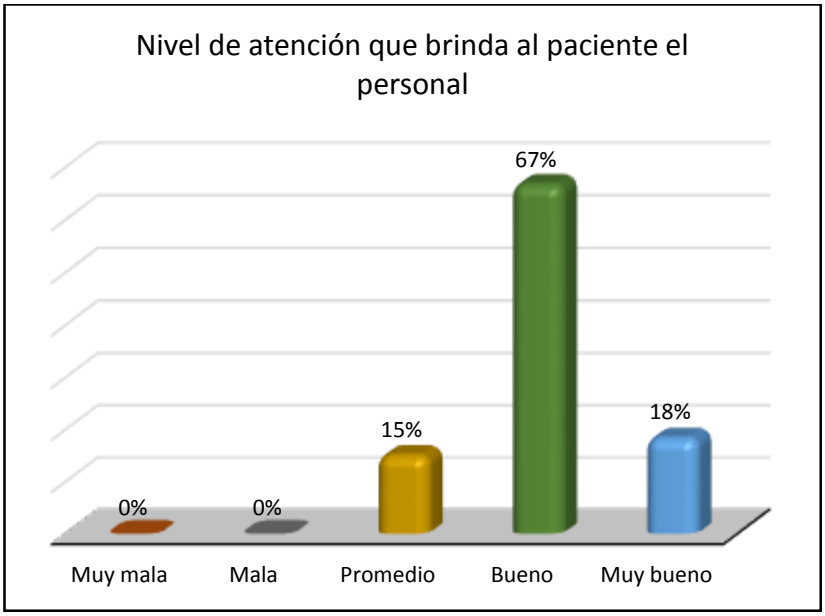
Figura 17: El 55% de los trabajadores menciona que el nivel de atención es buena que brinda su servicio y el 2% es muy mala. Resultado muy parecido al anterior corroborando que muy pocos trabajadores brindan en realidad, o por lo menos así lo perciben, un servicio inadecuado.

Tabla 18

Nivel de atención que brinda al paciente el personal

	Frecuencia	%
Promedio	9	15%
Bueno	40	67%
Muy bueno	11	18%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

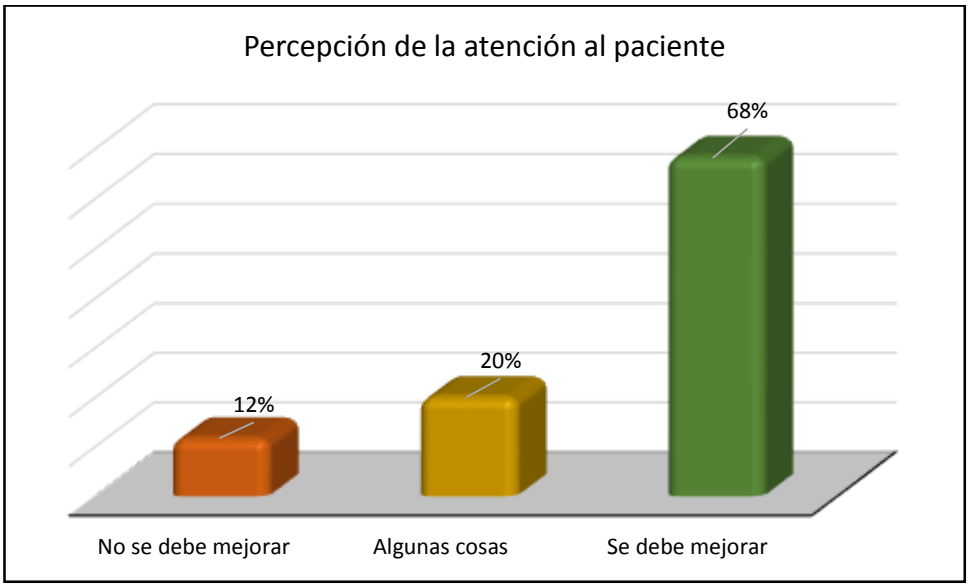
Figura 18: El 67% de los trabajadores menciona que ofrece una buena atención al paciente, el 15% ofrece una atención promedio o regular. Es importante este dato, toda vez que es la percepción de cada trabajador respecto a su propio trabajo brindado.

Tabla 19

Percepción de la atención al paciente

	Frecuencia	%
No se debe mejorar	7	12%
Algunas cosas	12	20%
Mejorar siempre	41	68%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

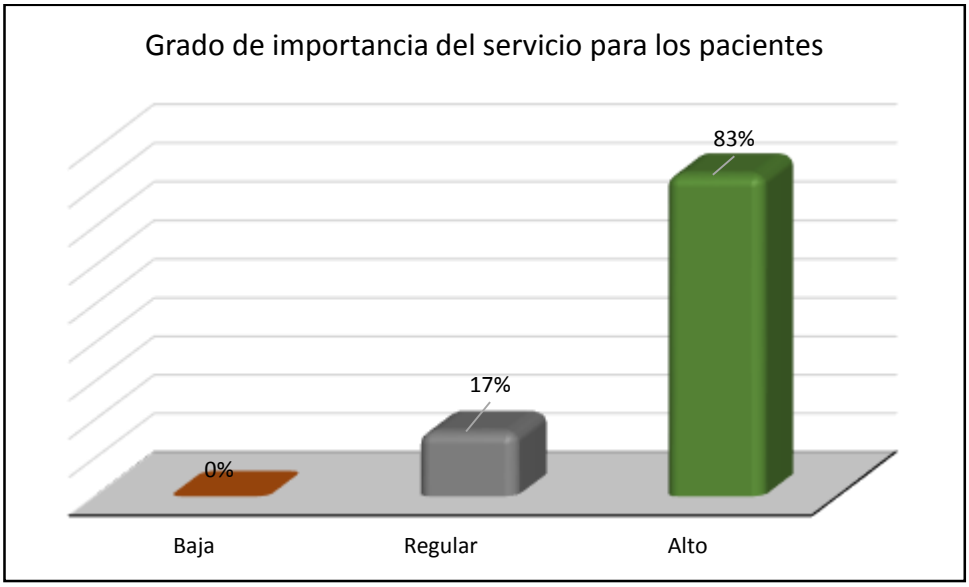
Figura 19: El 68% considera que siempre debe mejorar, el 20% algunas cosas deben mejorar y el 12% no debe mejorar. Demuestra que existe apertura por parte de los trabajadores en que la atención debe mejorar con estrategia adecuadas.

Tabla 20

Grado de importancia del servicio para los pacientes

	Frecuencia	%
Baja	10	0%
Promedio	6	17%
Alto	44	83%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

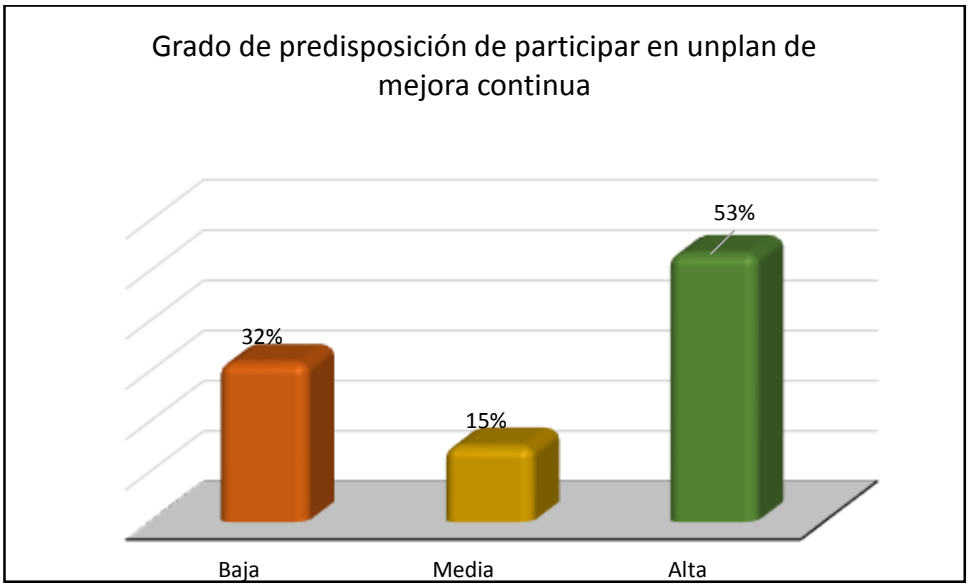
Figura 20: Para el 83% de los trabajadores es importante brindar un buen servicio a los pacientes, y para el 13% es medianamente importante brindar un buen servicio.

Tabla 21

Grado de disposición de participar en un plan de mejora continúa

Baja	19	32%
Media	9	15%
Alta	32	53%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O., 2016.

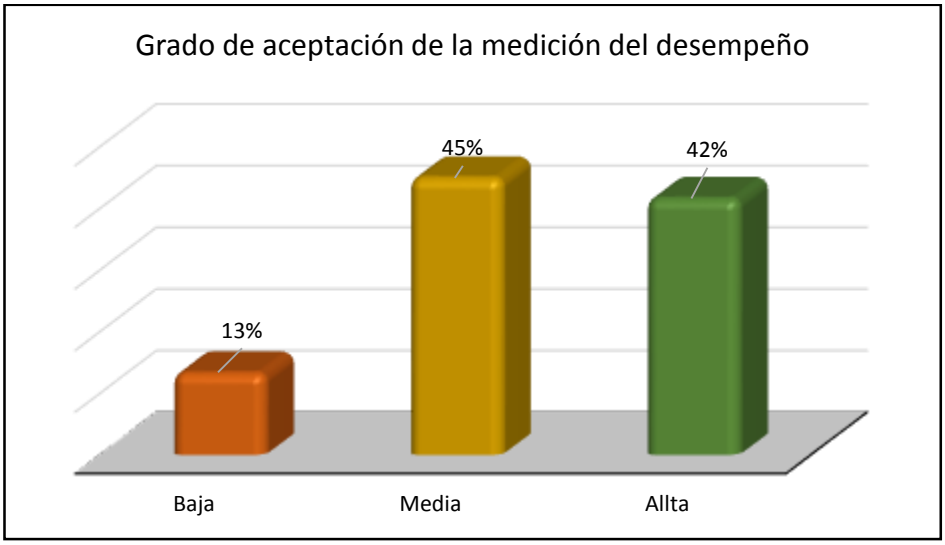
Figura 21: El 53% menciona que si tiene una alta predisposición para participar en el plan de mejora, el 32% participará de forma regular y el 32% no tiene predisposición de participar. Un tercio de los trabajadores, a pesar que consideran importante el servicio que brindan, no están predispuestos a ser parte de un plan de mejora.

Tabla 22

Grado de aceptación de la medición del desempeño

	Frecuencia	%
Baja	8	13%
Media	27	45%
Alta	25	42%
	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O



Fuente: Encuesta aplicada al personal del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O , 2016.

Figura 22: El 45% de los trabajadores acepta medianamente la medición del desempeño, el 13% tienen una aceptación baja, pero un 42% tiene una aceptación alta. Esto indica que los trabajadores no están muy dispuestos a ser evaluados en función a su desempeño.

Conclusiones parciales

Diversos estudios (antecedentes) evidencia que la motivación influye en el desempeño, es decir mientras más aumenta la motivación, se mejora el desempeño, principalmente salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales son los factores motivacionales en el trabajador, además del interés de la gestión manejar , los niveles de estrés conocido como síndrome de Burnout.

El problema se presenta a nivel mundial en las instituciones de salud como sucede en Cuba que no evalúa el desempeño, en el Perú no existían oportunidades de progreso en el empleo y ni de capacitación; la inversión en capacitación disminuyó en los últimos años.

Se aplicó un cuestionario de 22 preguntas a los trabajadores del Establecimiento de Essalud Manuel Manrique Nevado del Distrito José Leonardo Ortiz, las 8 primeras preguntas evalúan la gestión de recursos humanos y de la 9 a la 22 evalúa el desempeño, donde el 57% mencionan que les exigen para cumplir con su trabajo a tiempo, pero no cuentan con un ambiente adecuado, ya que el 55% menciona que no es confortable el ambiente de trabajo, solo el 26% está contento con su remuneración es equitativa. Además consideran l 485 es un sueldo promedio al mercado. Lo que se resalta es que el 55% menciona que si se tiene en cuenta sus opiniones, si están de acuerdo con sus horarios, y con la comunicación.

En cuanto al desempeño resulta preocupante que los ascensos no se tienen en cuenta el desempeño, hay poca cooperación, ya que se da en algunas ocasiones,

y no es espontanea, falta de apoyo de los jefes, falta de involucramiento y compromiso con la institución, ya que sólo un 35% participa en actividades culturales.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

Introducción

Es necesidad previa a la investigación tener en cuenta lo estudios realizados respecto al desempeño laboral y su relación con el clima laboral a fin de poder extrapolar estas experiencias al objeto de estudio de la nuestra. Siguiendo los lineamientos propios de toda investigación es necario plantear la Hipótesis.

Además incluye paso seguido a desarrollar un plan para probarlas, conocida como diseño que puede ser experimental o no experimental, en el caso de esta investigación es no experimental, porque no se hizo manipulación de la variable independiente, es transversal porque se realizó la recopilación en un solo momento asimismo presenta causalidad al buscar determinar que las estrategia de gestión mejore el desempeño del recurso humano.

3.1. Definición de hipótesis

Si se elabora una estrategia de gestión de recursos humanos basada en el clima laboral mejorará significativamente el desempeño de los recursos humanos, del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis

3.2.1. Definición de las variables

Estrategia de gestión de recursos humanos basado en el clima organizacional:

La estrategia se define en la pregunta de cómo obtener los resultados. Maella[32], en cambio la gestión de recursos humanos hace énfasis en "la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano teniendo como objetivo crear un clima organizacional agradable"[19].

Desempeño Laboral:

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido[18].

3.2.2 Clasificación de las variables

Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Escala**	**Instrumento de medición**
(Variable Independiente) Estrategia de gestión del clima organizacional	Estructura Organizacional	-Ambiente donde labora. -Horario de trabajo.	Likert	Encuesta
	Recompensa	-Días de compensación. -Turnos extras -Bonos -Prestamos por convenio bancario	Likert	Encuesta

	Motivación Laboral	-Ascensos - Reconocimientos	Likert	Encuesta
	Entrenamiento	Capacitaciones	Likert	Encuesta

Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Escala**	**Instrumento de medición**
Variable (**Variable Dependiente)** Desempeño laboral.	Relaciones Interpersonales	Conflictos	Likert	Encuesta
		Trabajo en Equipo	Likert	Encuesta
	Productividad	Indicadores de rendimiento	Likert	Encuesta

3.3. Diseño de la ejecución

3.3.1. Universo.

La población del Centro Asistencial Manuel Manrique Nevado a llevar cabo la investigación, cuenta con 60 trabajadores distribuidos de la siguiente manera ver (Tabla 1)

Tabla 1

Distribución de la población del centro Asistencial Manuel Manrique Nevado

Tipo de trabajador	*Total*
Apoyo	*13*
Administrativo	*11*
Asistencial	*36*
Total	*60*

Fuente: Centro asistencial Manuel Manrique Nevado

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTO	FUENTE O INFORMANTES
Encuesta.	Diagnosticar las estrategias que se usan en la gestión del recurso humano, como el desempeño de los trabajadores	Cuestionario de encuesta conformado con 22 ítems. Que mide tanto el clima y desempeño	Trabajadores del centro asistencial Manuel Manrique Nevado

Informantes

La selección de la muestra es mediante el muestro no probabilístico por conveniencia; que "consiste en seleccionar los casos que se encuentren disponibles o por comodidad para el investigador"[33], es por eso que como se cuenta con la disponibilidad y acceso a toda la población, se consideró el 100% de la población siendo un total de 60 trabajadores

3.3.3. Selección de muestra.

La muestra lo conforman el 100% de la población, siendo un total de 60 trabajadores del centro asistencial Manuel Manrique Nevado.

3.4.4. Forma de tratamiento de los datos.

Los datos fueron recopilados de la siguiente manera:

1. Identificación de la muestra
2. Aplicación del cuestionario a los trabajadores
3. Elaboración del diagnóstico de los datos
4. Los datos fueron procesados en una base de datos
5. Le realizó una codificación del 1 al 5
6. En una tabla de doble entrada, enumerada del al 60 para los participantes y del 1 al 22 para los ítems del cuestionario
7. Se mantuvo la privacidad y anonimato de los informantes

3.5.5. Forma de análisis de las informaciones.

Una vez que se procesó los datos fue necesario:

1. Análisis de la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach para determinar que el instrumento sea confiable.
2. Presentación en tablas y gráficos.
3. Presentación en promedio por ítems
4. Presentación del promedio por dimensiones
5. Presentación del promedio por variable

Conclusiones parciales

La investigación es del tipo cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal.

La hipótesis se basa en la gestión de recursos humanos y busca mejorar el desempeño en un mediano plazo.

La población y muestra de estudio es la misma por ser una población pequeña, trabajando con un total de 60 trabajadores del Establecimiento de Essalud Manuel Manrique Nevado del Distrito José Leonardo Ortiz, en el periodo 2016.

Los resultados se muestran en el capítulo 2, en el diagnóstico que además es de utilidad para la planificación de la estrategia.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

4.1. Fundamentación del aporte práctico.

Molina et al[7], considera que una institución que está enfocada en la gestión del talento humano, tiene en cuenta: los criterios de selección del personal, tiene los perfiles y competencias para cada puesto, planes de capacitación y los planes de evaluación del personal. Asimismo la motivación, el clima organizacional y satisfacción de estos.

Propuesta de mejora del clima organizacional

Para mejorar el clima laborar Mullen, recomienda algunas claves fundamentales:

Comunicar

Delegar funciones y responsabilidades

Formar

Valorar el esfuerzo

Crear equipos

Asignar tareas y funciones específicas a cada puesto

Hacer seguimiento del rendimiento

Establecer objetivos e incentivos. (pág.1)

Asimismo Anaya & Paredes (2015) recomienda seguir los siguientes pasos para implementar mejoras en el clima organizacional:

Adaptar las prioridades y necesidades a una metodología de planeamiento y este alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Inspirar liderazgo mediante el reconocimiento y premiar el logro.

Declarando y escuchando; Generar canales de comunicación efectiva entre el equipo.

Agradeciendo; Contar con incentivos a fin de ganar el compromiso del equipo.

Por último desarrollando y motivando; a esto se debe sumar la siguiente estructura:

Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales

Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento

Estrategia de comunicación

Programa de rediseño de procesos

4.2. Construcción del aporte práctico.

I. Introducción

Se considera la gestión de recursos humanos basada en el clima laboral porque hay estudios que demuestran que hay una relación significativa, como es el caso del estudio realizado en Lambayeque por Cabera (2008) quien afirma que existe relación significativa entre el Clima organizacional y el desempeño de los profesionales.

Para el desarrollo de las estrategias se consideró las estrategias propuestas por Mullen Louffat (2012) y MINSA (1999)

Demás todo está encaminado a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Es por eso que primero se realizó el diagnóstico del clima y desempeño a fin establecer las estrategias.

Además se presenta la necesidad de mejorar el clima, porque también al presentar en otras instituciones como es el caso del centro quirúrgico de un hospital de Essalud en Chiclayo que demuestra en el estudio de Monteza, que el 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho.

II. Diagnóstico

De la evaluación de la gestión de recursos humanos, hay una mala percepción del ambiente en cuanto a las condiciones higiénicas, más del 50% está incómodo, no hay una total exigencia para que los trabajadores cumplan sus actividades en el tiempo establecido.

Hay índices de inconformidad con la remuneración, a lo cual aducen que es inferior al promedio del mercado, el jefe con regularidad da opiniones o reconoce las funciones desarrolladas por los trabajadores.

Lo que mejor perciben es que los horarios son flexibles, y la comunicación entre los compañeros.

Con regularidad se dan reconocimientos por buen desempeño.

En cuanto al desempeño; los ascensos no se toman en cuenta el desempeño, lo cual se toman en cuenta otras variables. Pero no la labor que realiza el trabajador.

Hay un bajo apoyo entre compañeros, demostrando poca colaboración y cooperación, donde predomina la individualidad antes que el equipo de trabajo, también los jefes no muestran el apoyo a los trabajadores cuando estos lo necesitan resaltando el poco liderazgo de los jefes, también tienen un bajo compromiso con la institución que lo demuestran con la no participación en las actividades culturales, además, un regular manejo de los recursos, nunca se reconoce el trabajo por los jefes, están medianamente satisfechos con la labor que realizan, pero lo resaltante es que la mayoría si considera importante brindar un buen servicio al cliente, es así que consideran que brindan una buena atención el servicio, pero de manera individual también es buena, sin embargo el 68% considera que debe mejorar y un 12% se niega a ver la realidad de la atención al paciente.

Y el apoyo que se logrará de los trabajadores en los planes de mejoras es alta, pero se tiene que trabajar en 32% que no tiene la intención de participar y dificultad el libre desarrollo dela implementación, y están medianamente de acuerdo a que evalúen su desempeño.

III. Planeación estratégica

Es importante que los directivos, encargados de recursos humanos consideren objetivos a largo y corto plazo, donde se realice la introducción de la gestión de recursos humanos dentro de la parte estratégica.

Misión del área recursos humanos (propuesto)

El área no cuenta con una visión del área, es así que se propone la siguiente misión:

Somos un departamento encargado de promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo así al logro de los objetivos de nuestros colaboradores trazados tanto en el ámbito personal, laboral y social como en la vida diaria, teniendo como valores primordiales la honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad, orientación al servicio de la gente y el compromiso con la institución y con la sociedad.

Visión del área de recursos humanos (propuesto)

Ser en el 2019 reconocido como un departamento de excelencia que mantienen y desarrolla condiciones organizacionales que permiten el desarrollo y la satisfacción plena de los colaboradores al brindar un servicio de calidad que se refleje en la satisfacción y buena atención en los paciente.

Objetivo general

Desarrollar, implementar, coordinar, promover y apoyar gestiones administrativas en el campo de los Recursos Humanos, que permitan a las diferentes áreas del establecimiento de EsSalud, lograr el mejoramiento de su calidad de vida, a nivel laboral, personal, familiar y social; de manera compatible con los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

1. Determinar el grado de satisfacción del personal administrativo y asistencial del policlínico Manuel Manrique Nevado de EsSalud.
2. Determinar el grado de compromiso y motivación del personal que labora en el Policlínico Manuel Manrique Nevado de EsSalud.
3. Elaborar a través del aporte práctico estrategias de gestión que permitan mejorar el clima organizacional así como el desempeño laboral.
4. Evaluar la percepción de los trabajadores en relación a las políticas y normas institucionales.

5. Evaluar la percepción de comunicación entre los colaboradores y colaborador-jefe.
6. Evaluar la percepción de satisfacción del cliente.

IV. Etapas de planificación, ejecución y control.

Planificación

Estrategias

1. Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.
2. Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para hacer más eficiente las actividades del personal.
3. Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano.
4. Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados.
5. Brindar una constante capacitación al personal para que este de acorde a los avances tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia.
6. Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal.
7. Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.
8. Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otras.
9. Elaborar un plan de desarrollo institucional que favorezca la integración y brinde las herramientas fundamentales para el desarrollo sostenido de la institución y sus colaboradores.

Medios para cumplir las estrategias

Estrategia	Medio

Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.	• Selección de expertos en el tema de motivación • Promover la participación de hábitos de grupo en la organización mediante la realización de charlas motivacionales • Supervisión permanente de tareas mediante el contrato de un experto.
Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para hacer más eficiente las actividades del personal.	• Dpto. de planeación envía la información necesaria para elaboración del programa anual de adquisiciones de acuerdo al presupuesto. Presupuesto anual revisado y aprobado, Información del dpto. de planeación) • Dpto. de adquisiciones elabora el programa anual de adquisiciones (Programa anual de adquisiciones, Formato de asignación presupuestal) • Dirección Financiera recaba, compromete y valida el Formato de Asignación Presupuestal • El Departamento de Adquisiciones homogeneiza y consolida el material y/o equipo conforme a sus

	características y señala el procedimiento de compra bajo el cual se adquirirá el material • El Departamento de Adquisiciones valida las características del material y/o equipo y da su visto bueno antes de iniciar el procedimiento de compra. • El Departamento de Adquisiciones ejecuta el procedimiento de Compra • Una vez concluidos los procedimientos de Compra, el Departamento de Adquisiciones reportara al jefe de administración y finanzas.
Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano.	• Revisar el file del trabajador • Seleccionar al personal que necesita capacitación o especialización. • Analizar presupuesto. • Contactar empresas que ofrezcan programas de capacitación y/o especialización. • Inscribir personal y enviarlo con viáticos al lugar donde se distaran los cursos.
Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal	• Realizar un análisis de puesto. • Revisar el file del trabajador.

con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados.	• Seleccionar y evaluar a los candidatos. • Publicación de resultados.
Brindar una constante capacitación al personal para que este de acorde a los avances tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia.	• Determinar número de participantes que necesita de la capacitación. • Elaborar programa de capacitación. • Evaluación de resultados.
Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal.	• Precisar el tipo de capacitación a brindar. • Precisar la cantidad de personal. • Elegir al personal que dicta la capacitación. • Elaborar el cronograma de capacitación. • Evaluar los resultados.
Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.	• Precisar el tipo de actividad a realizar. • Elaborar un programa de integración extra laboral. • Determinar el lugar donde se llevara a cabo la integración. • Realizar del evento.
Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otras.	• Realizar un análisis y evaluación de puestos para establecer los incentivos a realizar. • Llevar un registro de las actividades diarias donde se

	anoten las actividades más relevantes de los colaboradores. • Hacer reconocimientos públicos por el buen desempeño de sus labores.

Programación

Estrategia 1: Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		ENE				FEB				MAR				ABR				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.																				
	Selección de expertos en el tema de motivación																				
	Promover la participación de hábitos de grupo en la organización mediante la realización de charlas motivacionales																				
	Supervisión permanente de tareas mediante el contrato de un experto																				

Estrategia 2: Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para hacer más eficiente las actividades del personal.

Nº	ACTIVIDADES	2016-2017																			
		DIC				ENER				FEB				MAR				ABR			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2	Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para hacer más eficiente las actividades del personal.																				
	Dpto. de planeación envía la información necesaria para elaboración del programa anual de																				

	adquisiciones de acuerdo al presupuesto. (Presupuesto anual revisado y aprobado, Información del dpto. de planeación)																				
	Dpto. de adquisiciones elabora el programa anual de adquisiciones (Programa anual de adquisiciones, Formato de asignación presupuestal)																				
	Dirección Financiera recaba, compromete y valida el Formato de Asignación Presupuestal																				
	El Departamento de Adquisiciones homogeniza y consolida el material y/o equipo conforme a sus características y señala el procedimiento de compra bajo el cual se adquirirá el material																				
	El Departamento de Adquisiciones valida las características del material y/o equipo y da su visto bueno antes de iniciar el procedimiento de compra.																				
	El Departamento de Adquisiciones ejecuta el procedimiento de Compra																				
	Una vez concluidos los procedimientos de Compra, el Departamento de Adquisiciones reportara al jefe de administración y finanzas.																				

Estrategia 3: Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		ENE				FEB				MAR				ABRIL				MAY			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3	Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano.																				
	Revisar el file del trabajador																				

	Seleccionar al personal que necesita capacitación o especialización.																					
	Analizar presupuesto.																					
	Contactar empresas que ofrezcan programas de capacitación y/o especialización.																					
	Inscribir personal y enviarlo con viáticos al lugar donde se distaran los cursos.																					

Estrategia 4: Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		ENER				FEB				MAR				ABRIL				MAY			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados.																				
	Realizar un análisis de puesto.																				
	Revisar el file del trabajador.																				
	Seleccionar y evaluar a los candidatos.																				
	Publicación de resultados.																				

Estrategia 5: Brindar una constante capacitación al personal para que este de acorde a los avances tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		MARZ				ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8	Brindar una constante capacitación al personal para que esté acorde a los avances																				

	tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia.																				
	Determinar número de participantes que necesita de la capacitación.																				
	Elaborar programa de capacitación:																				
	Evaluación de resultados.																				

Estrategia 6: Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		MAR				ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
6	Capacitar al personal para brindar un mejor servicio y reducir la insatisfacción de los pacientes.																				
	Precisar el tipo de capacitación.																				
	Precisar la cantidad de personal.																				
	Elaborar un programa de capacitación.																				
	Contratar a la empresa que va impartir la capacitación.																				
	Llevar a cabo la capacitación.																				
	Evaluar los resultados.																				

Estrategia 7: Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.

Nº	ACTIVIDADES	2017																			
		MAY				JUN				JUL				AGO				SEP			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8	Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.																				

	Precisar el tipo de actividad a realizar.																				
	Elaborar un programa de integración extra laboral.																				
	Determinar el lugar donde se llevara a cabo la integración.																				
	Realizar el evento.																				

Estrategia 8: Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otras.

Nº	ACTIVIDADES	2008								2009											
		NOV				DIC				ENE				FEB				MAR			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otros establecimientos.																				
	Realizar un análisis y evaluación de puestos para establecer los incentivos a realizar.																				
	Llevar un registro de las actividades diarias donde se anoten las actividades más relevantes de los colaboradores.																				
	Hacer reconocimientos públicos por el buen desempeño de sus labores.																				

Presupuesto

Nº	ESTRATEGIAS	COSTO (S/.)
	Estrategia 1: Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.	**S/.**
	• Selección de expertos en el tema de motivación	**600**
	• Promover la participación de hábitos de grupo en la organización mediante la realización de charlas motivacionales	**250**
	• Supervisión permanente de tareas mediante el contrato de un experto	
	SUBTOTAL	**850**
	Estrategia 2: Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para hacer más eficiente las actividades del personal	
	• Dpto. de planeación envía la información necesaria para elaboración del programa anual de adquisiciones de acuerdo al presupuesto.	**200**
	• Dpto. de adquisiciones elabora el programa anual de adquisiciones	
	• Dirección Financiera recaba, compromete y valida el Formato de Asignación Presupuestal.	**3000**
	• El Departamento de Adquisiciones homogeneíza y consolida el material y/o equipo conforme a sus características y señala el procedimiento de compra bajo el cual se adquirirá el material.	
	• El Departamento de Adquisiciones valida las características del material y/o equipo y da su visto bueno antes de iniciar el procedimiento de compra.	
	• El Departamento de Adquisiciones ejecuta el procedimiento de Compra	
	• Una vez concluidos los procedimientos de Compra, el Departamento de Adquisiciones reportará al jefe de administración y finanzas.	
	SUBTOTAL	**3200**

	Estrategia 3: Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano. • Revisar el file del trabajador. • Seleccionar al personal que necesita capacitación o especialización. • Analizar presupuesto • Contactar empresas que ofrezcan programas de capacitación y/o especialización. • Inscribir personal y enviarlo con viáticos al lugar donde se dictaran los cursos. **SUBTOTAL**	**5000** **5000**
	Estrategia 4: Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados. • Realizar un análisis de puesto • Revisar el file del trabajador • Seleccionar y evaluar a los candidatos • Publicación de resultados **SUBTOTAL**	**800** **800**
	Estrategia 5: Brindar una constante capacitación al personal para que este de acorde a los avances tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia. • Determinar número de participantes que necesita de la capacitación • Elaborar programa y presupuesto de capacitación • Evaluación de resultados. **SUBTOTAL**	**2000** **100** **2100**
	Estrategia 6: Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal. • Precisar el tipo de capacitación. • Precisar la cantidad de personal. • Elaborar un programa de capacitación. • Contratar a la empresa que va impartir la capacitación. • Llevar a cabo la capacitación. • Evaluar los resultados.	**250** **300** **300** **2200** **3050**

	SUBTOTAL	
	Estrategia 7: Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.	**150**
	• Precisar el tipo de actividad a realizar.	**100**
	• Elaborar un programa de integración extra laboral.	**1000**
	• Determinar el lugar donde se llevara a cabo la integración.	**1250**
	• Realizar el evento.	
	SUBTOTAL	
	Estrategia 8: Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otras.	
	- Realizar un análisis y evaluación de puestos para establecer los incentivos a realizar	**100**
	- Llevar un registro de las actividades diarias donde se anoten las actividades más relevantes de los colaboradores	**400**
	- Hacer reconocimientos públicos por el buen desempeño de sus labores.	**4000**
	SUBTOTAL	**4500**
	TOTAL	**21750.00**
	Margen De Imprevistos (5%)	**1087.50**
		22837.5

Monitoreo y control

Estrategia	**Indicadores**
Solicitar la participación activa de expertos en el tema de la motivación para reforzar los hábitos de grupo en la organización.	$\frac{\text{Número de charlas realizadas con éxito}}{\text{Total de charlas planificadas}}$
Renovar los equipos y las instalaciones adquiriendo tecnología moderna para	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$

hacer más eficiente las actividades del personal.	
Elaborar convenios con centros de capacitación y/o especialización para mantener en constante actualización nuestro potencial humano.	Total de horas de capacitación / Total de trabajadores Total de gasto / Total de trabajadores
Mejorar constantemente los programas de ascenso de personal con el propósito de convertirlo en un medio para captar profesionales especializados.	N° de colaboradores ascendidos / Total de ascensos interno
Brindar una constante capacitación al personal para que este de acorde a los avances tecnológicos y pueda actuar con eficiencia y eficacia.	Personal eficiente / Total de personal N de personas capacitadas / Capacitaciones realizados
Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal.	Número de trabajadores a capacitar / Número total de trabajadores
Promover programas de socialización, integración y confraternidad profesional mediante charlas de motivación.	Número de asistentes al evento / Número total de trabajadores
Programar una política de incentivos y mantener un buen clima laboral con los	Nº de funciones realizadas / Total de funciones Personal eficiente

colaboradores de modo que afiancen su compromiso con la organización y evitar que opten por otras.	Total de personal

Conclusiones parciales

En el establecimiento de EsSalud Manuel Enrique nevado se identifica una mal gestión del recurso humano, tanto así que se han descuidados las condiciones ambientales en el trabajo, no se reconoce el buen desempeño.

Existe una buena comunicación entre los trabajadores.

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1Valoración de los resultados mediante criterio de expertos.

Etapa 1: Validación del instrumento

Escuela de posgrado
Maestría en gestión de los servicios de salud
CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERMIENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA

I. Aspectos generales

1	**Nombre del Juez**	Abel Eduardo Chávarry Isla
2	**Profesión**	Médico Cirujano
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA ESAN
	Experiencia Profesional (en años)	25 años
	Institución donde labora	UCV Chimbote
	Cargo	Docente de postgrado

TESIS

TITULO: ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL ESTABLECIMIENTO DE ESSALUD MANUEL MANRIQUE NEVADO DEL DISTRITO JOSÉ LEONARDO ORTIZ, DE CHICLAYO, 2016

PROBLEMA: ¿En qué medida la elaboración de una estrategia de gestión mejorará el desempeño de los recursos humano, del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016?

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una estrategia de gestión para el desempeño de los recursos humanos, del establecimiento de ESSALUD Manuel Manrique Nevado-J.L.O. del distrito José Leonardo Ortiz, de Chiclayo, 2016.

Autores: RITA NOELIA VERA VERA

Asesor: Dra. XIOMARA CABRERA CABRERA

Instrumento evaluado	Encuesta N° 1

Detalle del Instrumento: Consta de un instrumento de22 preguntas, la primeras 8 preguntas que evalúa la gestión de recursos humanos y las 14 restantes evalúan el desempeño,	
Instrucciones EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN ***"A" SI ESTÁ DE "ACUERDO"*** O CON EL ITEM ***"D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO"***, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
10. En relación a las condiciones físicas de su ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos. Etc.) considera que este es: b. Incómodo c. Muy Incómodo d. Soportable e. Muy Confortable f. Confortable	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
1. Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces d. Casi siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
2. Considera que recibe una justa remuneración por la labor desempeñada: a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces **d.** Casi siempre **e.** Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
3. Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social fuera de la empresa. a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces **d.** Casi siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
4. Su jefe inmediato , ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones : a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces d. Casi siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……

e. Siempre	
5. Considera que su horario de trabajo es adecuado para su desempeño dentro de la institución: a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces **d.** Casi siempre **e.** Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
6. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo: a. Nunca b. Casi Nunca c. Alguna veces **d.** Casi siempre **e.** Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
7. La organización compensa su trabajo y desempeño con bonos y gratificaciones a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
8. La organización compensa su desempeño con ascensos : a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
9. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es: a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
10. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades con días de permiso a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……

d. Casi Siempre e. Siempre	
11. Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
12. El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es: a. Muy Mala b. Mala c. Regular d. Bueno e. Excelente	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
13. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo: a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
14. Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución: a. Muy Baja b. baja c. medio d. Alta e. Muy alta	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
15. Siente que las personas que se atienden en su centro de trabajo necesitan ser atendidas con calidad a. Totalmente en desacuerdo b. en desacuerdo A veces c. medianamente e acuerdo d. de acuerdo e. Totalmente de acuerdo	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
16. La atención que brinda su servicio a los pacientes de la institución es: a. Muy Mala b. Mala	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……

c. Regular d. Bueno e. Muy Bueno	
17. La atención que brinda Usted a los pacientes de la institución es: a. Muy Mala b. Mala c. Regular d. Bueno e. Muy Bueno	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
18. Cree Ud. que la atención que brinda debe mejorar: a. Totalmente en desacuerdo b. en desacuerdo A veces c. medianamente e acuerdo d. de acuerdo e. Totalmente de acuerdo	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
19. Estaría Ud. dispuesto a participar de un plan de mejora que permita elevar la calidad e atención de su institución a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……
20. Cree que el clima labora de su institución repercute en el desempeño de su labor como trabajador de la institución: a. Nunca b. Casi Nunca c. A veces d. Casi Siempre e. Siempre	A (x) D ( ) Sugerencias…… ……

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar las variables de estudio en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la necesidad de la formación de los directores				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables y sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la necesidad de la formación de los directores					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado				x	
	SUBTOTAL				12	35
	TOTAL	**47**				

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento de investigación materia de revisión, evidencia una buena sistematicidad en los diferentes criterios y coherencia de cada uno de los ítems con la variable de estudio y sus respectivas dimensiones; por tanto tiene validez de contenido y es aplicable a los sujetos muestrales.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (4,7 puntos) Excelente

CHICLAYO, Octubre del 2016

……

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N° 16644393

Etapa 2: Análisis de la confiabilidad del instrumento

Escala: Escala de confiabiliad de cuestionario

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,773	22

Figura 23: Análisis de la confiabilidad del instrumento

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del establecimiento de Essalud Manuel Enrique Nevado.

Se diseñó un cuestionario de 22 preguntas, se analizó la validez de contenido mediante la valoración de expertos; se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach:

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\Sigma Vi}{Vt}\right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento es de 0,773 indicando que es altamente confiable.

5.2Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico.

Estrategia:

Crear programas de capacitación sobre la atención al paciente al personal.

Fecha: 20/01/17	Hora : 8 a.m.	Lugar: Oficina de la red
Título del tema/ Denominación	Taller N° 1: Taller de concientización de la importancia de la comunicación asertiva en al paciente	
Objetivo	Mejorar la capacidad la comunicación asertiva en los trabajadores.	
Desarrollo de la actividad/ Estrategia	*Inicio:* A. Entregar material impreso con información de la atención al paciente B. Entregar material impreso con información de la comunicación asertiva C. Mostrar estadísticos de paciente sobre la claridad de la información en los centro de red *Desarrollo:* *A. Empezar la presentación del desarrollo sobre el proceso de atención* *B. Desarrollo del tema de comunicación asertiva* *A. Video comunicándome asertivamente* *https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o* *https://www.youtube.com/watch?v=aW4GvzIOXF8* *Cierre:* A. Preguntar y resolver dudas del público B. Hacer un reflexión final C. Dinámica de cómo actuar asertivamente en el caso 1	***Recursos y materiales*** *Proyector* *Imágenes* *Folletos* *Video* *Presentación*
Anexos	*Lista de asistencia* *Fotografías* *Referencias* López, L.A. (2015) *77 claves de comunicación asertiva.* Florida Editorial Eliprovex. *3 pasos para la comunicación asertiva. Recuperado de: http://dinamicasempresariales.blogspot.pe/p/blog-page.html.*	

Caso 1

Tengo un (a) compañero (a) que me visita mucho a mi escritorio. Habla mucho de cualquier tema. No se ha percatado de que cada visita suya es de alrededor de 30 minutos y me atrasa mi trabajo. En ocasiones hago que estoy escribiendo y me dice que le “atienda” por unos minutos ya que le urge hablar conmigo. De un 100% de las veces que me visita

tan solo un 25% tiene que ver con situaciones laborales, el resto no tiene ninguna relación con el trabajo. ¿Cómo decirle en forma asertiva que no me interrumpa y que respete sus horas laborales?	
Persona que comunica	**Receptor**
¿Qué le dice?	**¿Cómo se siente?**

Ficha de observación Taller

Inicio			
Hora de inicio de la estrategia		Nro. de asistentes	
Actividades			Verificación (cumplimiento)
1. Se pasó la lista de asistentes			
2. Mostraron resistencia a registrarse			
3. Entrega de material impreso			
4. Hora de inicio de la presentación			
5. Vídeo de comunicándome asertivamente			
6. Realizaron preguntas los asistentes			
7. Realizaron su taller			
Cierre			
Hora de término del taller			
Número de asistentes al final de la estrategia			
Observaciones:			

5.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas.

Los resultados son a mediano y largo plazo porque no se puede mostrar la transformación estadística

CONCLUSIONES GENERALES

En el establecimiento de EsSalud Manuel Manrique Nevado del Distrito José Leonardo Ortiz, se identificó una mala gestión del recurso humano, donde los trabajadores tienen una insatisfacción con las condiciones ambientales (iluminación, limpieza, etc.), también medianamente de acuerdo con sus sueldos, asimismo que estos se encuentran en nivel inferior del promedio del mercado.

Lo que sí reflejó positivamente es la buena comunicación entre compañeros de trabajo, y la flexibilidad de los horarios de trabajo.

También se identificó que la percepción sobre los ascensos se realizó sin ninguna gestión y criterios, porque el personal percibió que no es de acuerdo al desempeño, al que se suma que no hay estándares y exigencias para que cumplan su trabajo en el tiempo establecido.

El personal percibió un mal liderazgo de los jefes, quienes rara vez reconocen un buen desempeño, además de contar con un apoyo de ellos, asimismo hay poca cooperación y trabajo en equipo.

Sin embargo, percibieron que sí brindan una buena atención al paciente, pero no es excelente, y reconocen que debe mejorarse.

Hay una resistencia del personal para apoyar estrategias, planes, proyectos de mejora del servicio, el cual también puede repercutir en la gestión de los recursos humano cuando se trate de implementar las estrategias.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al área de planificación, presupuesto, adquisición, finanzas y recursos humanos realizar un plan de adquisición de mobiliario, equipos, ambientación de las oficinas, comprar ventiladores o implementar sistema de aire acondicionado, para mejorar las condiciones higiénicas en el establecimiento de EsSalud.
2. Al jefe de recursos humanos jefes de áreas y servicios, aprovechar la buena comunicación entre compañeros, para hacerlos que estos cooperen entre ellos.
3. Al gerente de EsSalud, implementar la gestión de recursos humanos por competencias, donde se evalué las competencias del personal, así como su desempeño, y se reconozca con ascensos.
4. Al área de capacitación, llevar acabo capacitaciones, o enviar a algunas instituciones educativas para mejorar sus competencias de liderazgo a los jefes de área.
5. A los jefes de Área, ejecutar planes de mejora continua, asimismo capacitaciones en atención al paciente, como también informar los derechos y deberes del profesional de salud, personal administrativos y del paciente.
6. A la Gerencia Central, crear programas de incentivos por servicios que han tenido un cambio y se involucran en los planes de gestión de recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ledo, M.V. Modelo educativo para la formación de recursos humanos de la salud pública cubana en la gestión de información en salud. Educ Med Super [Internet]. 2007 [Citado 12 Ago 2016];21(4). Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21_4_07/ems07407.html.

2. Caja Costarricense del Seguro Social. Política Institucional de capacitación y formación de Recursos Humanos. [Internet]. 2005. [citado 6 Ago 2016]. Disponible en: www.cendeisss.sa.cr/investigacion/politica.pdf

3. Ministerio de Salud. gestión de la capacitación en las organizaciones: conceptos básicos. [Internet].1998. [citado 10 Ago 2016]. Disponible en: www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf

4. Baffigo, V. EsSalud fortalecerá servicios de salud con la formación de 715 nuevos médicos. [Internet]. 2015. [citado el 6 Ago 2016]. Disponible en: http://www.essalud.gob.pe/essalud-fortalecera-servicios-de-salud-con-la-formacion-de-715-nuevos-medicos/

5. EsSalud. Gob. EsSalud: Análisis ejecutivo a nivel nacional 2015 [Internet].. Lima: Gerencia central de planeamiento y desarrollo gerencia de gestión de la información sub Gerencia de Estadística; 2015 [Citado 10 Ago 2016]. Disponible en: www.essalud.gob.pe/downloads/analisis_ejec_n_nacional_2015.pdf

6. EsSalud. Gob.. Plan de desarrollo de las personas de EsSalud P>DP 2012-2016 [Internet]. Lima: Oficina de administración de EsSalud; 2012 [citado 6 Ago 2016]. Disponible en: www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/informacion/RGG408_2012.pdf

7. Molina et al. Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas. Rev. Gerenc. Polit. Salud [Internet]. 2014 [citado 10 Ago 2016]; 15 (30): 108-125. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/17157

8. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma ed. México: MacGraw Hill, 2006.

9. Palma, S. Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana [internet]. Lima: CID Editores. doi:10311118. 2006.

10. Villafranca, C, I. Relación entre el clima y el Compromiso institucional en docentes de las instituciones de educación Inicial dela Red N° 08 de la Región de Callao. [internet]. Lima: Universidad san Ignacio de Loyola. 2010 [citado 6 Ago 2016]. Disponible en: repositorio.usil.edu.pe/.../2010_Villafranca_Relación%20entre%20clima%20y%20comp.

11. Louffat, E. Administración del potencial Humano (2da ed.). Argentina; cengage learning. 2012.

12. Martínez, M. d. Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores. México: Ediciones Díaz de Santos. 2013.

13. Aguilera, A. Gestión Humana y estrategia Organizacional. Estudio de caso. [Internet]. S.f. Disponible en: datateca.unad.edu.co/contenidos/.../Gestion_humana_y_estrategia_organizacional.pdf

14. Moos, R. Escalas de clima social: FES, WES, CIES, CES [a] [internet]. 1984[actualizado 2000, citado 6 Ago 2016]. Disponible en: http://www.ceoearagon.es/prevencion/estres/test.doc.

15. Seisedos, N. El clima Laboral y su medida [Internet]. 1985[Citado 10 Ago 2016]. Disponible en :http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm

16. Palma, S. la motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias [Internet]. Revista de Investigación en Psicología, 2000 [Citado 6 Ago 2016]; Vol.3 No.1.

17. Uribe, L. F. Clima y ambiente organizacional: Trabajo, Salud y factores Psicosociales. México: El manual Moderno. 2014

18. Segredo, A. M., Pérez, J., & López, P. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública [Internet]. Revista Cubana de Salud Pública. 2015 [citado 7 Ago 2016] 41(4), 603-619. Disponible en: http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v41n4/spu04415.pdf

19. Ministerio de Salud. gestión de la capacitación en las organizaciones: conceptos básicos. 1998 [citado 11 Ago2016]. Disponible en:

20. Esan.Edu. Las nueve dimensiones del clima organizacional [Internet]. Lima: Conexión Esan; 2015 [Citado 8 Ago 2016]. Disponible en: http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/

21. Organización mundial de la salud. Análisis de la formación de personal de salud [Internet]. 1987 [citado 8 Ago 2016]. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/38545/1/WHO_PHP_83_(part1)_spa.pdf

22. Vidal, M. Modelo educativo para la formación de recursos humanos de la salud pública cubana en la gestión de información en salud [Internet]. Educ Med Super. 2007 [Citado 6 Ago 2016]; 21(4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400007

23. EsSalud. ESSALUD TIENE LA ÚNICA ESCUELA DE EMERGENCIA DEL PERÚ [Internet], 2012 [Citado 20 set 2016]. Disponible en http://www.essalud.gob.pe/essalud-tiene-la-unica-escuela-de-emergencia-del-peru/

24. Salas, R. S. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba [Internet]. Educ Med Super. 2010[Ciatado12 set 2016]; 24(3). Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011

25. Arroyo, J., Hartz, J., & Milos, L. RECURSOS HUMANOS EN SALUD DE PERÚ SEGUNDO INFORME: Nuevos elementos para la toma dedecisiones políticas y públicas. 2011[citado 20 set 2016]

26. Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud [internet]. Lima: Ministerio de Salud. 2011 [citado 10 Ago 2016].

27. Medina, P. E. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO AREQUIPA – 2013[Internet]. 2014 [Citado 12 Ago 2016]. Disponible en: http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4581

28. Castillo, A. K. Sindrome De Burnout y desempeño laboral del enfermo en el Hospital Nacional Victor Larco Herrera Diciembre-2012. . 2013 [Citado 12 set 2016]. Disponible en: http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/332

29. Díaz, I. d. Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril - Julio 2013[Internet]. 2013 [Citado 10 set 2016]. Disponible en: http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/517

30. Cortez, R., & García, A. Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua [Internet]. Universidad del pacífico. 2011 [Citado 10 Ago 2016]. 38(69), 81-101. Disponible en: http://hdl.handle.net/11354/509

31. Hernández, et al. Metodología de la investigación científica. 5ta ed. MacGraw Hill. 2010.

32. Maella, P. Cómo establecer una estrategia d recursos humanos eficaz. Obtenido de Business School Universidad de Navarra. 2010

33. López, P. L. Población y muestreo. Punto Cero , 9(8), 1. 2004 [Citado 16 oct 2016]; disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

34. Enciclopedia del Management: organización y administración de empresas

Bittel, l. r. y Ramsey, j. e. Editorial: Ediciones Centrum, Barcelona, 1988

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

1. En relación a las condiciones físicas de su ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos. Etc) considera que este es:
    a. Incómodo
    b. Muy Incómodo
    c. Soportable
    d. Muy Confortable
    e. Confortable

2. Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual:
    a. Nunca
    b. Casi Nunca
    c. Alguna veces
    d. Casi siempre
    e. Siempre

3. Considera que recibe una justa remuneración por la labor desempeñada:
    a. Nunca
    b. Casi Nunca
    c. Alguna veces
    d. Casi siempre
    e. Siempre

4. Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social fuera de la empresa:
    a. Nunca
    b. Casi Nunca
    c. Alguna veces
    d. Casi siempre
    e. Siempre

5. Su jefe inmediato , ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escuha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones :
    a. Nunca
    b. Casi Nunca
    c. Alguna veces
    d. Casi siempre
    e. Siempre

6. Considera que su horario de trabajo es adecuado para su desempeño dentro de la institución:
    a. Nunca
    b. Casi Nunca

c. Alguna veces
d. Casi siempre
e. Siempre

7. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo:
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. Alguna veces
d. Casi siempre
e. Siempre

8. La organización compensa su trabajo y desempeño con bonos y gratificaciones
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

9. La organización compensa su trabajo y desempeño con bonos y gratificaciones
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

10. La organización compensa su desempeño con ascensos :
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

11. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es:
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

12. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades con días de permiso
a. Nunca
b. Casi Nunca
c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

13. Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza
a. Nunca
b. Casi Nunca

c. A veces
d. Casi Siempre
e. Siempre

14. El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:
    a. Muy Mala
    b. Mala
    c. Regular
    d. Bueno
    e. Excelente

15. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo:
    a. Nunca
    b. Casi Nunca
    c. A veces
    d. Casi Siempre
    e. Siempre

16. Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución:
    a. Muy Baja
    b. baja
    c. medio
    d. Alta
    e. Muy alta

17. Siente que las personas que se atienden en su centro de trabajo necesitan ser atendidas con calidad.
    a. Totalmente en desacuerdo
    b. en desacuerdo A veces
    c. medianamente e acuerdo
    d. de acuerdo
    e. Totalmente de acuerdo

18. La atención que brinda su servicio a los pacientes de la institución es:
    a. Muy Mala
    b. Mala
    c. Regular
    d. Bueno
    e. Muy Bueno

19. La atención que brinda Usted a los pacientes de la institución es:
    a. Muy Mala
    b. Mala
    c. Regular
    d. Bueno
    e. Muy Bueno

20. Cree Ud. que la atención que brinda debe mejorar:
   a. Totalmente en desacuerdo
   b. en desacuerdo A veces
   c. medianamente e acuerdo
   d. de acuerdo
   e. Totalmente de acuerdo

21. Estaría Ud. dispuesto a participar de un plan de mejora que permita elevar la calidad e atención de su institución
   a. Nunca
   b. Casi Nunca
   c. A veces
   d. Casi Siempre
   e. Siempre

22. Cree que el clima labora de su institución repercute en el desempeño de su labor como trabajador de la institución:
   a. Nunca
   b. Casi Nunca
   c. A veces
   d. Casi Siempre
   e. Siempre

Anexo 2

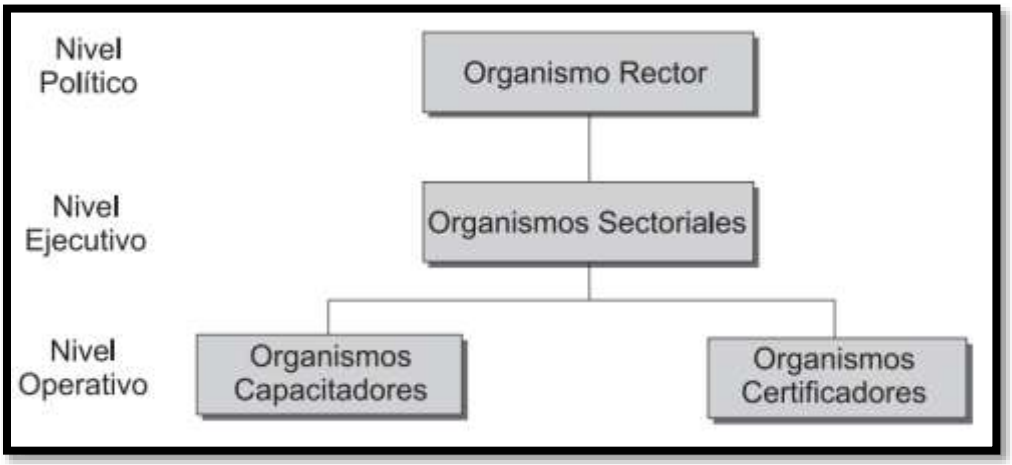


Figura 1: **Sistema general de la Formación profesional**

Fuente: Ministerio de salud (1998)

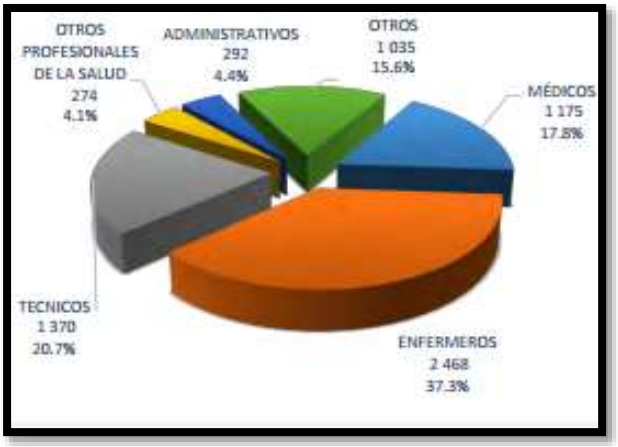


Figura 1: **Trabajadores Capacitados por la Subgerencia Escuela de Emergencia según Grupo Ocupacional, 2015**

Fuente: Reporte Estadístico de la Sub Gerencia de la Escuela de Emergencia