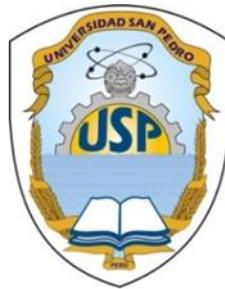


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA DE POSGRADO



**Competencias Laborales en el departamento de Pediatría
del Hospital Nacional del Perú Augusto Bernardino Leguía,
marzo 2015**

**Tesis para Obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Salud
con Mención en Gestión de los Servicios de Salud**

Autor:

Guzmán Duxtan Carlos Raúl

Asesor:

Mg. Edwin Octavio Valenzuela Quevedo

Chimbote – Perú

2018

Palabras Claves:

Tema : Competencias Laborales
Especialidad : Administración
Línea de Investigación : Talento Humano
Área : Ciencias Sociales
Sub Area : Psicología
Disciplina : Psicología

Key words:

Topic : Specialty competency
Specialty : Administration

**Competencias Laborales en el departamento de Pediatría del Hospital Nacional
del Perú Augusto Bernardino Leguía, marzo 2015**

**Labor Competencies in the Department of Pediatrics of the National Hospital of
Peru Augusto Bernardino Leguía, March 2015**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
Carátula	i
Palabras claves	ii
Título	iii
Índice	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	01
1.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	02
1.1.1 Antecedentes.....	02
1.1.2 Fundamentación científica.....	09
1.2 Justificación de la investigación.....	27
1.3 Problema.....	28
1.4 Marco referencial.....	29
1.5 Hipótesis.....	31
1.6 Variables.....	31
1.7 Objetivos.....	31
II. METODOLOGÍA.....	33
2.1 Tipo y Diseño de investigación.....	33
2.2 Población y muestra.....	33

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	33
2.4 Procesamiento y análisis de la información.....	33
III. RESULTADOS.....	37
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
VI. AGRADECIMIENTO.....	49
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
VIII. ANEXOS.....	57

RESUMEN

Las competencias Laborales es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; es decir, expresan lo que el trabajador sabe, hace y lo que tiene que saber hacer en un puesto en específico. La evaluación de las competencias laborales es de vital importancia, pues son actividades de control para ejecutar acciones de feedback que tiendan a mejorar su desempeño laboral mediante la capacitación y/o brindar reconocimientos mediante acciones de bienestar, o en su defecto, gestionar su transferencia por no ser idóneo para el servicio. Se formula el problema: ¿Cuál es el nivel de competencias laborales del talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP Augusto B. Leguía?; planteándose el objetivo de establecer el nivel de competencias laborales del talento humano que labora en la División de pediatría del Hospital PNP Augusto Bernardino Leguía en el mes de Julio 2015 que presenta el Talento Humano en la población de estudio seleccionada. Estudio de tipo descriptivo y aplicado; la población y muestra constituida por 24 personas. Mediante la técnica de observación y el uso de una ficha de cotejo como instrumento conformado por 22 ítems que comprende las competencias laborales establecidas por el Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú, se espera establecer un nivel medio o inferior de competencias laborales. Se concluye que Existe un nivel promedio de Competencias Laborales.

ABSTRACT

Labour competencies is the set of knowledge, skills and abilities required to successfully perform a job; i.e., to express what the worker knows, makes and you have to know how in a post in specific. Assessment of skills is of vital importance, as activities control to take action concerning feedback to improve their work performance through training or provide recognition through actions of welfare, or in their absence, are manage your transfer not to be suitable for the service. Formulates the problem: what is the level of competency of human talent working in the Division of Pediatrics of the Hospital PNP Augusto Bernardino. Leguía; considering the objective of establishing the level of competency of human talent that works in the Pediatrics Hospital PNP Augusto Bernardino Leguía. Division in the month of July 2015 presenting human talent in the population of select Study descriptive and applied; population and sample constituted by 24 people. Using the technique of observation) and the use of a file of matching as instruments consisting of 22 items comprising labour competencies established by the Department of evaluation and performance of the address Executive of health of the police national of the Peru, is expected to set a level medium or bottom of competency. It is concluded that there is an average level of competency.

I. INTRODUCCIÓN

Se asume que la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando: 1) Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas. 2) Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados. La evaluación de las competencias laborales es de vital importancia, pues son actividades de control para ejecutar acciones de feedback que tiendan a mejorar su desempeño laboral mediante la capacitación y/o brindar reconocimientos mediante acciones de bienestar, o en su defecto, gestionar su transferencia por no ser idóneo para el servicio.

Este estudio pretende despertar la reflexión de los directivos de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” sobre las competencias laborales del talento humano que presta servicios, a fin gestionar eficazmente el talento humano a través de la capacitación o bienestar del personal (sistema de incentivos laborales) como consecuencia de la evaluación de sus competencias laborales.

La Dirección Ejecutiva de Sanidad es un Órgano de Apoyo de la Policía Nacional del Perú, que para atender a más de 700,000 personas (policías y familiares) a nivel nacional cuenta con 107 establecimientos de salud, de los cuales 5 son Hospitales; uno (01) está ubicado en la ciudad de Arequipa, otra en la ciudad de Chiclayo y tres en la ciudad de Lima. Los Hospitales de Lima son: Hospital Nacional “Luis N. Sáenz”, Hospital “Augusto B. Leguía” y el Hospital Geriátrico “San José”. La División de Pediatría del Hospital Policía Augusto B. Leguía tiene como misión brindar servicio médico en la especialidad que le compete con el objeto de promover, proteger, conservar y recuperar la salud del niño y adolescente con derecho asistencial y a las personas autorizadas por la Superioridad.

La División de Pediatría del Hospital PNP. "Augusto B. Leguía", es una entidad dependiente de la Dirección del H.PNP. "ABL"., que impone a sus miembros la absoluta sujeción de los principios y legislación de la Salud; así como su correcta administración y prestación de salud, basados en los postulados de la Ética, Deontología Profesional y Conciencia Social en aras de dar cumplimiento a los lineamientos y políticas de Salud, emitidas por el Comando Institucional, con la finalidad de optimizar el servicio de salud que se brinda al personal policial, familiares con derecho y comunidad en general.

A principios del presente año, en la División de Pediatría del Hospital PNP. "Augusto B. Leguía", En relación a las competencias laborales, se ha podido observar Insuficiente asignación de personal, quienes realizan funciones diferentes a la de su formación profesional o técnica, existencia de talento humano que labora por cumplir sus horas y funciones; falta de iniciativa, pro actividad y adaptabilidad, ineficacia que se trasluce en la desconfianza del personal médico, y no existe un sistema de evaluación de competencias laborales. Asimismo, no existen investigaciones que precisen el nivel de competencias laborales, a pesar de que existe una norma establecida por la Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP.

1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica.

1.1.1 Antecedentes

Ortiz, y et al. (2015) en la publicación: *Propuesta de competencias profesionales específicas para el perfil del egresado en Pediatría en Cuba*. En el pasado siglo surge en el campo educativo, posterior a sus inicios asociados a los procesos laborales, el enfoque de competencias. Esta tendencia, adoptada fundamentalmente por países europeos y latinoamericanos, en el caso de la educación médica cubana ha estado vinculada esencialmente a la actividad de formación posgraduada. Es aconsejable definir el perfil del egresado sobre la base de la identificación de competencias, las que sirven a su vez como punto de partida para toda la elaboración del currículo y la evaluación del desempeño. Objetivo: proponer las competencias profesionales específicas para el perfil del

egresado en la especialidad de Pediatría en Cuba. Material y Métodos: el procedimiento por el cual se definen las competencias profesionales es el análisis funcional. La redacción de las competencias tuvo en cuenta las recomendaciones del documento Competencia Laboral, Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud de la OMS/OPS, OIT y Cinterfor. Resultados: las competencias propuestas quedaron distribuidas por áreas de la siguiente forma: Atención Médica Integral (quince competencias); Administración (tres competencias); Docente educativas (tres competencias); Investigación (dos competencias) y Situaciones Especiales (una competencia) para un total de veinticuatro. Las competencias así definidas podrían resultar de utilidad para el diseño, desarrollo y evaluación del plan de formación de estos especialistas. Conclusiones: se definen 24 competencias profesionales específicas para la especialidad de Pediatría divididas en cinco áreas. La propuesta tiene como base el análisis funcional y su ordenamiento, sigue la lógica del método clínico.

Martínez, y et al. (2015) en la investigación: *Resultados de las pruebas de desempeño en la superación posgraduada para Enfermería en servicios clínico-quirúrgicos por competencias profesionales especializadas* Se realizó un estudio, donde se aplicó un pre-experimento desde las Ciencias Pedagógicas, que nos permitió comparar los resultados de dos pruebas de desempeño realizadas a una muestra de profesionales de la Enfermería, de los hospitales clínicos quirúrgicos y especializados del segundo y tercer nivel de atención de salud de La Habana. Este estudio tuvo como objetivo identificar la necesidad de una formación posgraduada para Enfermería en servicios clínico-quirúrgicos, para satisfacer las necesidades de aprendizaje de estos profesionales y elevar la calidad de la atención a los pacientes en hospitales. Se aplicó una prueba de desempeño antes de la intervención y otra después, en una muestra pareada no paramétrica. Estas pruebas se realizaron previa identificación de competencias profesionales especializadas para la Enfermería Clínico-Quirúrgica, las que dieron como resultados la necesidad de una formación posgraduada para estos

profesionales y que, con la intervención propuesta, se logró un mejoramiento en el desempeño profesional y la satisfacción de los pacientes con la atención de enfermería recibida.

Miranda, y et al. (2015). en la investigación: *Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias*. Los programas y proyectos de desarrollo que forman parte de las políticas públicas necesitan ser eficientes en la inversión y eficaces en el logro de sus objetivos y resultados. El monitoreo y la evaluación (ME) son funciones estratégicas y sistemáticas que buscan generar información confiable y rigurosa acerca del alcance y logros de metas y resultados previamente establecidos en los programas y proyectos de desarrollo. Existen consensos internacionales sobre la necesidad de desarrollar capacidades y profesionalizar el ME, adoptar estándares comunes, y reforzar las estrategias de desarrollo nacional, mejorando el uso de las evaluaciones para retroalimentar las políticas públicas y lograr evidencias que sustenten un desarrollo sostenible con inclusión y equidad. En nuestro país, los programas sociales y diversos programas presupuestales que desarrolla el Estado peruano, así como los programas y proyectos que apoya la cooperación internacional, hacen evidente la demanda de sistemas nacionales de ME capaces de obtener evidencias rigurosas sobre los resultados y que estos se reflejen tanto en la asignación presupuestal, como en la mejora de procesos y estrategias. El perfil de competencias del profesional que cumple funciones de ME es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones. En el presente artículo se identifican las funciones de los profesionales en el área de ME y se propone el perfil de competencias que deben adquirir, así como los contenidos de las competencias específicas de ME. Se presenta el perfil de competencias validado como un aporte a la gestión por resultados y decisiones basadas en evidencias para su implementación en procesos de gestión de recursos humanos y sistemas de ME; es una herramienta

para ser aplicada prioritariamente en la planificación y dotación, organización del trabajo, el desarrollo de capacidades y la compensación en el proceso de gestión de recursos humanos en el área y sistemas de ME. El perfil de competencias del profesional que cumple funciones de ME constituye una experiencia pionera en el país, y se pone a disposición de las instituciones académicas, instituciones gubernamentales u otras que ofrecen servicios de ME y a la comunidad en general.

Calle. (2014) en la tesis: *“Las Competencias Genéricas y su relación con las Competencias Laborales en el Talento Humano del Servicio de Gineco Obstetricia del Hospital Nacional “Luis Nicasio Sáenz”* de la Policía Nacional del Perú. Lima - 2014. Planteándose el objetivo de establecer la relación existente entre las Competencias Genéricas y Competencias Laborales que presenta el Talento Humano en la población de estudio seleccionada. Estudio de tipo descriptivo – correlacional y aplicado; población y muestra constituida por 58 efectivos policiales. Mediante la técnica de observación y el uso de dos fichas de cotejo como instrumento conformado por 49 ítems en total (27 ítems que contiene las competencias genéricas establecidas por la Policía Nacional de Colombia y 22 ítems que comprende las competencias laborales establecidas por el Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú). Se concluye que (1) Las Competencias Genéricas y Competencias Laborales se encuentran relacionadas significativamente en el Talento Humano del Servicio de Gineco Obstetricia del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” de la Policía Nacional del Perú en el año 2014. (2) Existe un nivel alto de Competencias Genéricas. (3) Existe un nivel promedio de Competencias Laborales.

Bolaños, et. al. (2014), ejecutaron la investigación *“Competencias Laborales del Personal del Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional “Luis Nicasio Sáenz” PNP. Setiembre 2014”*, en la que resumen: Se realizó con el objetivo de establecer el nivel de competencias laborales del talento humano que

labora en el Departamento de Patología Clínica. Estudio es de tipo aplicativo y descriptivo, considerando como población a 108 efectivos policiales; aplicándose mediante la técnica de observación una ficha de evaluación de competencias laborales constituidas por seis (6) áreas con un total de 22 ítems (competencias laborales) que permitió cumplir los objetivos planteados. Concluyeron: (a) El talento humano del Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” PNP durante el mes de agosto 2014 presentó un nivel sobre promedio de competencias laborales. (b) Nivel sobre promedio de competencias de conocimiento, productividad, trabajo en equipo, Interrelación Personal, Iniciativa y Adaptabilidad.

Montalvo. (2011), en el estudio *“Competencias Genéricas del Talento Humano de la Dirección Ejecutiva de Administración de los Servicios de Salud de la Dirección de Salud PNP”*, resume: El objetivo fue evaluar las competencias genéricas del talento humano de la DIREJASS-DIRSAN PNP, considerando 133 y 99 trabajadores como población y muestra de estudio respectivamente. Estudio de nivel descriptivo y diseño observacional. Instrumento constituido por 27 preguntas cerradas con 4 opciones de respuesta (Tipo Likert). Concluye: 1) El personal de la Dirección Ejecutiva de los Servicios de Salud presenta un nivel medio de competencias genéricas. 2) Existe un nivel alto las Competencias Genéricas del Ser y de nivel medio las Competencias Genéricas desde el Saber y desde el Saber Hacer. 3) Las competencias genéricas desde el Ser que se encuentran en punto crítico y requieren ser reforzadas; tenemos adaptabilidad (Control de emociones y cambio fácil de rutina), Relaciones Interpersonales (comunicar ideas de manera clara, sencilla y oportuna), Condiciones Físicas (Realizar ejercicios y presencia de sobrepeso). 4) Las competencias genéricas desde el Saber que se encuentran en punto crítico y requieren ser reforzadas; tenemos: Aprendizaje continuo (eliminar comportamientos negativos), Liderazgo (Realizar actividades de motivación), Trabajo en equipo (Comparte responsabilidades y escucha atenta y activamente) y Resolución de Conflictos (Mostrar habilidad para conciliar discrepancias). 4) Las competencias genéricas

desde el Saber Hacer que se encuentran en punto crítico y requieren ser reforzadas; tenemos: Orientación a la Comunidad (Entender las necesidades de los clientes y hacer esfuerzos adicionales para exceder las expectativas de los clientes) y Efectividad en el Servicio (Cumplir de manera efectiva las tareas y cumplir estrictamente la disciplina).

Orellana, y Sanhueza. (2011). En la investigación: “*Competencia en investigación en Enfermería*”. Chile. Enfermería como profesión y disciplina social se ve inmersa en el acelerado desarrollo de la humanidad en todos sus ámbitos, debiendo ajustarse para responder con calidad e integralidad a las nuevas necesidades de cuidado de los usuarios y de la sociedad, y adaptarse al mismo tiempo a un mundo laboral progresivamente más competitivo. Estudio de tipo descriptivo. Cuyo objetivo obtener información y generar conocimientos propios, necesarios para tomar decisiones y resolver problemas de la práctica; siendo el medio para responder a ésta y al mismo tiempo hacer visible el carácter humanista y autónomo de Enfermería. El propósito de este trabajo es examinar la competencia en investigación en enfermería aplicando los cinco elementos de una competencia desde la mirada de recursos humanos en el contexto laboral de enfermería. Se concluye que para el desarrollo de la competencia en investigación en enfermería profesional el *querer hacer* y el *poder hacer* resultan determinantes para llevar a cabo los estudios de los fenómenos de la práctica, sumados al *saber*, *saber hacer* y *saber estar*. Siendo responsabilidad de la institución de salud proveer los medios y la infraestructura necesarios para concretar el *poder hacer* dentro de la competencia en investigación. Es a través de la investigación que el conocimiento de enfermería puede ser depurado al punto de atender con calidad las crecientes y cambiantes necesidades de atención en salud presentadas por las personas, y acompañar con éxito los cambios en los sistemas de salud y viceversa. Enfermería se hará visible a los ojos de las propias profesionales de enfermería como de la sociedad toda, al hacer evidente la eficacia, efectividad, eficiencia, pertinencia, seguridad e integralidad de los cuidados entregados a los usuarios.

Castillo. (2010), en su tesis *“El desarrollo de competencias profesionales en el equipo básico de salud para la aplicación e indicación de la terapia floral”* resume: Se realizó un estudio prospectivo, longitudinal de intervención evaluación, actuando sobre una muestra de seis Médicos generales Integrales y seis Licenciados en Enfermería que laboran en consultorios categoría uno en el Consejo Popular Panel uno de Santa Fe. Para darle solución al problema planteado de ¿Cómo propiciar el desarrollo de competencias profesionales que favorezcan la aplicación e indicación de la Terapia Floral por los Médicos Generales Integrales y Licenciados en Enfermería del Consejo Popular Panel Uno pertenecientes al policlínico “Orestes Falls Oñate”, se tomó como objetivo diseñar acciones metodológicas que permitan la preparación de los Médicos Generales Integrales y los Licenciados en Enfermería en la aplicación e indicación de la Terapia Floral. Concibiéndose en tres etapas: la orientación, ejecución y control, proponiéndose acciones que resumen desde lo teórico metodológico elementos relacionados con la aplicación e indicación de la Terapia Floral, la exploración inicial reveló la insuficiente preparación del Médico General Integral y el Licenciado en Enfermería para desarrollar en el consultorio la aplicación e indicación de la Terapia Floral, lo que limita su labor curativa respecto al componente preventivo curativo en el consultorio del médico y la enfermera de la familia.

Urbina (2010) en la investigación *“Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud”*, resume: Se describe una metodología para evaluar competencias laborales en profesionales del sector de la salud, diseñada en una investigación del Programa Ramal de Investigación en Sistemas y Servicios de Salud de Cuba, que se realizó entre el 2002 y 2004 y se validó en los Servicios de Neonatología de Ciudad de La Habana, los resultados fueron utilizados para la idoneidad demostrada del personal de enfermería del Ministerio de Salud Pública. El algoritmo de la investigación se estructuró en tres etapas con el uso de técnicas cualitativas, tales como revisión documental, consulta a dos grupos diferentes de expertos: un comité de experto de la

especialidad y el segundo conformado por otros profesionales de la salud; la observación en los servicios y la aplicación de una auditoria. Se aplicó una encuesta a los profesionales para conocer aspectos que consideraban como insuficientes en su formación para trabajar en los servicios de salud y las causas identificadas por ellos. El carácter dialéctico y participativo de la metodología propuesta permite que con cada etapa se enriquezca la otra y se logre un producto científicamente probado. La base de la metodología para la evaluación de las competencias laborales la constituye la identificación de las competencias, normas de competencias y perfiles de desempeño, y de las necesidades de aprendizaje, todas se interrelacionan entre sí. Para una mejor identificación de necesidades de aprendizaje previamente se deben identificar las competencias, sus normas y perfiles.

1.1.2 Fundamentación Científica

1.1.2.1 Talento Humano

El término “gerencia” o “administración” se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son, por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control (Robbins y Coutler, 2005).

La organización, para lograr sus objetivos mediante los diferentes procesos o funciones gerenciales, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos (Cerna, 2012).

- Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas

modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual hoy al personal o recurso humano se le conoce como Talento Humano (Cerna, 2012).

Se considera talento humano, al personal o recurso humano en forma integral, como persona, actividad humana y otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Galeón.com, s/a).

En resumen, El Talento Humano es el trabajador, llámese personal o recurso humano, que posee las competencias (habilidades, destrezas o técnicas y actitudes) necesarias para desempeñar las funciones que le son asignadas de manera eficiente; y de esta manera, colaborar con el logro personal e institucional.

1.2.1 Gestión Humana por Competencias

Las grandes transformaciones en el ámbito del trabajo y de las organizaciones exigen nuevas prácticas de gestión orientadas a dar respuesta a las condiciones actuales y futuras. En esta nueva dinámica, surge la competitividad como elemento clave que permite diferenciar las entidades, manifestada en la rapidez con la que aprenden, en su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y de adaptarse a nuevos escenarios. La competitividad de las entidades depende en gran medida de la capacidad de administrar la

información que poseen las personas, los procesos, los productos y la posibilidad de integrar y distribuir los recursos en forma sistémica.

Por lo tanto, la gestión del talento humano es considerada como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Los gerentes deben apostar por la administración del talento humano; es decir por las habilidades, conocimientos y capacidades del miembro de la empresa para lograr que los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos individuales y alcanzar la competitividad en este mundo empresarial cambiante (Chiavenato, 2002).

1.2.1.1 Aspectos generales del Modelo de Gestión Humana por Competencias.

David Mc Clelland fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. Mc Clelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--sus competencias--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa (Garrido, 2006).

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas

competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (Morales, 2008).

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente (considerados hoy como talento humano), de manera más efectiva; pretendiéndose alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Entre los beneficios que brinda el Modelo de Gestión Humana tenemos:

- Articula los procesos de la administración del personal (Talento Humano) con las funciones de gestión, dándole sentido a través de la promulgación de políticas y lineamientos claros.
- Permite motivar e incentivar al personal de forma transparente, justa y equitativa con fundamento en la Evaluación del Desempeño.
- Mejoramiento en la calidad de vida del servidor público y su familia.
- Su implementación ofrece a la organización un posicionamiento como una Institución modelo en la Administración del Talento Humano.
- Incrementa la efectividad y los niveles de competencia del servicio que brinda.
- Permite el cambio de paradigmas en la gestión del talento humano, reflejado a nivel conceptual y práctico en el Sistema de Gestión Integral.

Dentro del MODELO DE GESTIÓN HUMANA fundamentado en COMPETENCIAS, lo más importante es el desarrollo de las capacidades del

SABER SER (valores, actitudes y rasgos de personalidad), el SABER (conocimientos y Experiencias) y del SABER HACER (Motivación, Intereses y Proyecto de vida), en un contexto determinado para una adecuada calidad de vida laboral y familiar.

Quintanilla (2009) en Ayacucho – Perú, ejecutó la Tesis de Licenciatura “*Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho*”, con el objetivo de determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Estudio de tipo básico, nivel descriptivo y explicativo, y de diseño observacional con enfoque correlacional. Población y muestra constituida por 2135 y 220 trabajadores y funcionarios respectivamente de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Concluye: 1) Los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, tienen el reto de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. 2) El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto, la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias. 3) Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo. 4) Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los

modelos tradicionales. 5) Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales. Así mismo Mejía (2008), en la Policía Nacional del Perú, realizó la tesis *“Estudio de la competitividad policial y su relación con las expectativas de satisfacción ciudadana en el distrito de San Miguel – Lima, durante el periodo enero a junio 2007”*, con el objetivo de determinar el grado de relación entre la Competitividad Policial y la expectativa de la Satisfacción Ciudadana en el distrito de San Miguel de la ciudad de Lima, durante el periodo Enero a Junio 2007. El estudio es de tipo básico y de nivel descriptivo – correlacional, diseño no experimental, prospectivo y de corte transversal; la población estuvo constituida por el Personal de dos Comisarías y un aproximado de 124,904 ciudadanos del distrito de San Miguel; constituyéndose la muestra las dos comisarías y 309 ciudadanos que fueron seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Concluye: La Competitividad y sus dimensiones como las competencias Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal están altamente relacionadas con la expectativa de la Satisfacción Ciudadana. Existe un nivel alto de competitividad policial (78.4%) y un nivel media con tendencia alto en la satisfacción ciudadana (63.72%).

En la Policía Nacional del Perú, Silva (2008), realizó la tesis *“Cómo influye la competencia técnica y desempeño operativo de la División de Grafotecnia de la DIRCRI-PNP, en la gestión de calidad en la reelaboración y emisión de dictámenes periciales”*. La investigación está orientada a determinar la influencia de la capacitación técnica y el desempeño operativo de la División de Grafotecnia de la DIRCRI-PNP, en la gestión de calidad de la elaboración y emisión de los dictámenes periciales. La investigación se realizó utilizando como población que sumaban un total de diecinueve; siendo el tipo de investigación descriptivo y explicativo, para lo cual se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de datos: encuestas y entrevistas (para peritos y

expertos), la aplicación de una guía de verificación adoptada de las normas ISO 9001-2000 diseñada para medir la gestión de calidad en los laboratorios de investigación, y como cuarto instrumento se utilizó fichas de observación documental. Concluye: Tanto la competencia técnica como el desempeño operacional no alcanzan un nivel óptimo y por consiguiente como pudo ser demostrado en la investigación, si ambas variables están asociadas a la gestión de calidad de la elaboración y emisión de los dictámenes periciales, resulta primordial mejorar ambas variables

1.2.1.2 Tipos de Competencias Laborales

En principio las competencias laborales se dividen en cuatro grandes grupos:

- **Conocimientos técnicos** derivados de la formación académica y complementaria de la persona, en paralelo con los conocimientos requeridos para el puesto.
- **Rasgos de conducta** en cuanto a funciones de liderazgo, trabajo en equipo u organización del trabajo en paralelo con las características del puesto: trabajo individual, de equipo o incluso de mando.
- **Rasgos de la personalidad** como la disposición a aprender, la iniciativa, la autonomía que se traza en paralelo con la definición del puesto.
- **Capacidades intelectuales** del candidato en cuanto al juicio analítico, conceptual y relacional que viene definido en la valoración del trabajo a realizar.

Cada competencia debe dividirse en varios grados o niveles de exigencia para el puesto. Estos grados pueden ser: básicos, medios, superiores o avanzados como posible escala o, más amplia, si se considera necesario. Cada grado o nivel debe ir acompañado de una determinada definición del mismo, lo más detallada posible porque aclara el nivel de exigencia de las actitudes demostradas en cada nivel o grado exigido.

Tomemos, al liderazgo, como ejemplo, los grados o niveles exigidos podrían ser:

- a) **Básico:** Lidera bien las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las mismas, controlando su tiempo y los turnos de

participación. Mantiene informadas a las personas y explica las razones de la decisión tomada.

- b) Medio:** Promueve con eficacia el grupo, utilizando estrategias complejas para motivar y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa por mantener un sistema de comunicaciones efectivo.
- c) Superior:** Cuida y protege el grupo y su reputación. Se asegura de obtener buenos resultados para un buen desempeño de las funciones y está atento a las necesidades del grupo y su satisfacción.
- d) Avanzado:** Se asegura que los miembros compartan y participen en sus objetivos, misión, políticas y actúa como modelo para conseguir sus fines, asegurando las tareas y estableciendo una relación de confianza y credibilidad.

Ludeña (2004), afirma que son tres los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

- **Conductista:** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- **Funcional:** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- **Constructivista:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

La misma autora, señala seis tipos de Competencias y sus características principales:

- **Competencia técnica:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.
- **Competencia metodológica:** Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.
- **Competencia social:** Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable
- **Competencia participativa:** Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

El Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección de Salud PNP (2011), hoy Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP, a fin de lograr determinar el nivel de desempeño laboral establece una serie de competencias laborales a evaluar que a continuación se detallan:

1) **Conocimiento**

Conocimiento es la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

En el aspecto empresarial se debe tener en cuenta el conocer el propósito y procedimientos del trabajo contenido en el Manual de Procedimientos Técnicos; realizar su trabajo con habilidad, precisión y cuidado (Orientación al orden y calidad); comunicación eficaz (comprensión y seguimiento de las instrucciones; comunicación escrita clara y sencilla y uso de otros idiomas si se requieren).

Orientación al orden es la “Preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas de control claros

y ordenados” (Zamora, 2009) y Orientación a la calidad es la “Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad” (Educar Chile, 2009), donde el gerente y/o su subordinado manifiesta una permanente búsqueda de la excelencia en la gestión profesional, mediante la continua autoevaluación, proyección y gestión de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad. Entre los criterios básicos se tiene:

- Realizar un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.
- Orientar al mejoramiento continuo.
- Alinear su trabajo con la visión institucional

Establecer el orden y la calidad es lo que se debe hacer, a fin de reducir la incertidumbre del entorno. Para ello se debe realizar una continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras.

Para Robbins y Coutler (2005), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea eficaz, el significado se debe impartir y entender.

Se debe tener en cuenta que, con frecuencia, el comunicador define erróneamente la buena comunicación como un acuerdo con el mensaje en vez de entendimiento claro del mensaje. Si alguien no está de acuerdo con nosotros, muchos asumimos que la persona simplemente no entendió por completo nuestra postura.

En otras palabras, muchos definen la buena comunicación como hacer que alguien acepte nuestro punto de vista. Pero, yo puedo entender claramente lo que tú quieres decir y no estar de acuerdo con lo que tú quieres decir y no estar de acuerdo con lo que dices. De hecho, en muchas ocasiones, cuando un conflicto continúa durante mucho tiempo, las personas dirán

que se debe a que las partes no se están comunicando con eficacia. Este supuesto refleja la tendencia a pensar que la comunicación eficaz es sinónimo de acuerdo.

Para una comunicación eficaz, se debe vencer las barreras efectuando lo siguiente:

- Utilice la retroalimentación
- Simplifique su lenguaje
- Escuchar activamente
- Limitar emociones
- Vigilar señales no verbales
- Establezca redes de comunicación organizacional

2) Trabajo en equipo

“Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales” (Zamora, 2008).

Los criterios conductuales a considerar en esta competencia son:

- Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos
- Entrega los resultados a tiempo
- Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas que ha delegado
- Asume responsabilidad por los errores cometidos por su equipo de trabajo

Entre las competencias a considerarse se tienen:

- Capacidad de formación de equipos: 1) Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos. 2) Los empleados que formaran el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias. 3) Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

- Capacidad de crear un entorno de apoyo: 1) Se genera un ambiente de compañerismo, reconocimiento donde se recompense el trabajo en equipo eficaz. 2) Se ayuda al equipo. 3) Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con el equipo en su proceso de aprendizaje.
- Capacidad de manejo de las dinámicas de equipo: 1) Hay que conocer las fortalezas y debilidades del equipo y utilizar aquéllas para que logren sus objetivos en conjunto. 2) Se hacen público los conflictos y las discrepancias. 3) El reconocimiento se comparte con los demás.
- Abastecimiento oportuno de equipos, medios y materiales para el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas.

En resumen, el talento humano debe ser capaz de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo, estimulándolos en el logro de los objetivos comunes. Asimismo, debe ser capaz de preocuparse de que los integrantes de su equipo dispongan de los recursos necesarios para lograr sus objetivos; mientras que el trabajador debe estar comprometido con los objetivos y planes de la empresa, ofrecer apoyo y participar activamente, así como saber escuchar y comunicar sus ideas con propiedad.

3) Iniciativa

“Predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen, o de ser forzado por los acontecimientos” (Zamora (2008).

“Es la predisposición de actuar en forma pre activa y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o problemas (Alles, 2002).

Esta competencia se refiere a la posibilidad de optar con criterio propio y llevar adelante las iniciativas necesarias para desarrollar la opción elegida y hacerse responsable de ella, tanto en el ámbito personal como en el social o laboral.

Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera pre activa ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así al agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.

El gerente debe ser capaz de generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. Asimismo, detectar problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en el cumplimiento de los objetivos y/o mejoras institucionales; y el trabajador debe ser capaz de buscar mejoras en el trabajo sin que se lo pidan, dar sugerencias y opiniones oportunas y útiles, así como mostrar buen juicio y resolución ante situaciones nuevas.

4) Productividad

El termino, productividad, engloba la esencia de esta inquietud humana en llegar a ser mejor y hacerlo mejor. En realidad, la productividad es reconocida como la clave para el progreso, el éxito y la supervivencia tanto en el ámbito personal como en la empresa. Productividad es hacer lo que corresponda para ganar más dinero. Productividad significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles. Significa trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente. Desde una perspectiva personal, la productividad hace posible que ganes tus ingresos. Productividad es superar la mejor marca anterior (Luque, 2003).

En síntesis: Un talento humano presenta la competencia de productividad cuando es oportuno en la entrega o cumplimiento del trabajo, cumple con las funciones asignadas, da buen uso de los equipos, materiales e insumos, contribuye con el ahorro y control de gastos y usa eficazmente los equipos de oficina, médicos, informáticos y otros.

5) Interrelación personal

Una buena relación de interrelación personal está basada en la orientación del servicio de la comunidad y de una adecuada gestión de eficacia personal.

La orientación del servicio de la comunidad “es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos” (Universidad Champagnat, 2010).

El talento humano que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen un trato cordial y amable.
- Se interesan por el cliente como persona.
- Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

Una adecuada gestión de eficacia personal permite controlar nuestras emociones; por lo tanto, el talento humano es ecuaníme y equilibrado en momentos de presión y evita involucrarse en rumores y comentarios. De no manejar adecuadamente nuestras emociones, se hará difícil controlar una situación adversa.

Es innegable que la reacción negativa ante una situación adversa, se relaciona la forma de ser de cada persona, condición que hace imposible esperar comportamientos homogéneos, por eso resulta complicado manejar los conflictos que se presentan, más aún el talento humano no posee el entrenamiento y las competencias para afrontarlas de manera adecuada, oportuna y con solvencia, donde todos ganen (Salas, 2009).

En ese sentido, no existe talento humano difícil, lo que se presentan son manejos inadecuados, desacertados y a veces torpes por parte de los jefes que acrecientan la actitud y reacciones negativas del personal cuando se presentan situaciones inesperadas o adversas, que les afectan directa o indirectamente y que no se solucionan positiva y ágilmente.

6) Adaptabilidad

Se entiende por adaptabilidad a la capacidad del individuo para ser eficaz dentro de un entorno cambiante y permanecerlo en el tiempo, teniendo facilidad para modificarse y corregir errores, mejorar su rendimiento u otros atributos (Buol, 2009).

Llamado también flexibilidad, es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar funciones distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y aceptar sin problema los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo (Zafrilla y Laencina, 2008).

El talento humano debe ser capaz de cambiar sus estrategias a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, así como mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad; y el trabajador debe estar dispuesto a aprender y hacer nuevas tareas, adaptarse a nuevos sistemas de trabajo y respetar las normas y horarios de trabajos establecidos.

Mercedes (2008), en Argentina ejecutó la Tesis de Licenciatura *“Cambio tecnológico y competencias laborales en el proceso de desarrollo económico. Análisis para el Partido de General Pueyrredon y zona”*, con el objetivo de analizar el proceso de cambio tecnológico llevado a cabo por PyMEs industriales en ramas de actividad con alto potencial de crecimiento económico, así como las características de los recursos humanos disponibles en el territorio en relación con la demanda de estas firmas. El estudio utiliza enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos, y se circunscribe al segmento PyME industrial de General Pueyrredon y zona en el período post-convertibilidad. Entre las diversas conclusiones se tiene que la adopción de nuevas tecnologías requiere nuevas calificaciones en los trabajadores, en tanto se genere una ruptura con la tecnología utilizada previamente. Sin embargo, las firmas enfrentan una importante restricción a su crecimiento a causa de la falta de personal

calificado, originada en la insuficiente formación técnica de recursos humanos por el deterioro del sector industrial en la década pasada.

López, E. y Chaparro, M. (2009), en el trabajo de investigación: *Competencias Laborales del Trabajador Social vistas desde el mercado laboral*”, Bogotá. El presente artículo es producto de la investigación titulada Competencias laborales del Trabajador Social desde el mercado laboral, realizada en el año 2009. El marco conceptual que se presenta, como soporte, está enfocado a las competencias laborales concebidas por la Organización Internacional del Trabajo OIT; tipo de estudio descriptivo, se utilizó como técnica la encuesta, a partir de la entrevista estructurada a los jefes inmediatos del Trabajador social; la muestra estuvo conformada por 134 instituciones de las áreas de intervención en salud, laboral, desarrollo comunitario, familia y menor, rehabilitación y educación. Los resultados que se presentan, están fundamentados en conocer la estructura general de cada una de las áreas describiendo el perfil del cargo, las competencias básicas, genéricas y específicas. Lo anterior se constituye en una fuente para adecuar la formación profesional a las necesidades del mercado de trabajo; orientar la oferta educativa hacia el logro de las expectativas y resultados que las empresas desean tener de la educación.

1.5.3. Diagnostico Situacional de Infraestructura y Equipamiento de la División de Pediatría del H.PNP. “ABL”.

A. Infraestructura

1. Jefatura:

Está ubicada en el ala izquierda del segundo piso del Hospital PNP. “Augusto B. Leguía”, es de material noble y cuenta con una oficina que a la vez es utilizada para la presentación de casos clínicos y exposición de temas por los Médicos Asistentes e Internos de Pediatría.

- Jefatura y Secretaría, mide aproximadamente 5 x 5 m²

2. Consultorios Externos:

Se encuentra ubicado dentro de la Unidad de Logística del Hospital. PNP. “Augusto B. Leguía”, (1er.piso), las paredes son de material noble y el techo es de drywall (placa de yeso laminada), lo que es un grave riesgo para los pacientes y trabajadores, según la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional MININTER; este servicio consta de los siguientes ambientes:

- Consultorio 1
- Consultorio 2
- Recepción y Triage
- Sala de Espera (Ambiente adaptado)
- Un (01) Baño operativo.

Distribución inadecuada de los Consultorios Externos de Pediatría, por no contar con suficiente iluminación, ventilación, y baño para los pacientes pediátricos, asimismo no contamos con Sala de Espera, motivo por el cual se ha adaptado uno de los ambientes para que funcione como Sala de Espera, siendo el espacio muy pequeño, por lo que los pacientes y familiares tienen que esperar en el pasadizo que se encuentra cerca de escaleras y servicios higiénicos utilizados por el público en general, ocasionándoles malestar, incomodidad e inseguridad para los menores que esperan ser atendidos; asimismo el hacinamiento ocasiona que el Médico de turno no pueda brindar una atención adecuada, debido al bullicio que ocasionan los menores y sus familiares.

3. Sala De Hospitalización Pediátrica:

Se encuentra ubicada en el segundo piso de nuestro nosocomio es de material noble y cuenta con los siguientes ambientes:

- Sala General, cuya medida es de 9.5 X 5.8 m².
- Sala de Aislados, Observación y/o niños mayores de 11 años, cuya medida aproximada es de 6.1x4.2 m².
- Tópico de 5 x 3.8 m².
- Dos (02) Baños Operativos.

4. Sala De Neonatología

Se encuentra ubicada en el ala derecha del 1er. piso del Hospital. PNP.” Augusto B. Leguía”, es de material noble y consta de Dos (02) ambientes que no reúnen las condiciones necesarias para dicho fin (hacinamiento).

- Sala del Recién Nacido Inmediato y para la preparación de Fórmulas y baño de los neonatos cuya medida es de 4 x 3 aproximadamente
- Sala de Recién Nacidos Aislados y/o hospitalizados, cuya medida es de 4 x 3 aprox.
- Un (01) Baño operativo que requiere remodelación y cambio de tuberías por expedir mal olor.

La Sala de Recién Nacido Inmediato, no cuenta con la ventilación adecuada; toda vez que las ventanas colindan con el área de estacionamiento del Complejo PNP. ”JUAN BENITES LUNA”, emanando los automóviles, gases tóxicos y produciendo mucho ruido.

El servicio higiénico se encuentra con tuberías obsoletas (emanando mal olor)

Los equipos médicos no reciben el mantenimiento correspondiente.

No se cuenta con un almacén para la conservación de los equipos, biomédicos y otros.

5. Emergencia Pediátrica

Se encuentra ubicada en el ala derecha del primer piso del Hospital. PNP. “Augusto B. Leguía”, el personal Médico Pediatra que labora en el mencionado servicio pertenece al CAP de la División de Pediatría, y es el encargado de la atención exclusiva de los pacientes pediátricos que acuden a ese servicio.

El ambiente de Emergencia Pediátrica no cuenta con lavatorio, pese a haberse solicitado su instalación en varias oportunidades.

- Servicio de Emergencia, cuya medida es de 5 x 4 aproximadamente.

B. Equipamiento Médico

Equipos Médicos	Bueno	Malo	Antigüedad
Pantoscopio	01	01	+ 10 Años

Sala de Hospitalización Pediátrica

Equipos Médicos	Bueno	Regular	Malo	Antigüedad
Oxímetro	-	01	-	+ 10 Años
Aspirador De Secreciones	01	02	-	(02) + 10 Años (01) + 02 Años
Laringoscopios	02	-	02	+ 10 Años
Resucitadores Pediátricos	04	01	-	(03) + 10 Años (02) + 02 Años
Pantoscopios	01	02	-	+ 10 Años

Sala de Neonatología

Equipos Médicos	Bueno	Regular	Malo	Antigüedad
Incubadoras	03	-	02	(03) + 10 Años (02) + 02 Años
Cunas De Calor Radiante	-	02	-	(01) + 10 Años (01) + 02 Años
Equipo De Fototerapia	01	01		+ 10 Años

Pulsoxímetros	-	02	-	+ 10 Años
Aspirador	02	01	-	(01) + 10 Años (02) + 02 Años
Resucitador Pediátrico	01	02	-	(01) + 10 Años (02) + 02 Años
Laringoscopio	01	02	-	+ 10 Años
Pantoscopio	01	-	-	+ 10 Años

1.2 Justificación.

Este estudio se justifica metodológicamente pues permitirá describir y conocer las competencias laborales percibidas por el talento humano de la División de Pediatría.

A nivel Teórico Práctico, debido a que desde el año 2011, una Comisión de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, viene diseñando el modelo de gestión por competencias a aplicarse a corto plazo; por lo que estos resultados, servirán como herramienta de gestión, dado a que son escasas las publicaciones sobre este tema en el ámbito policial.

El estudio tiene relevancia social por su utilidad como una herramienta de diagnóstico gerencial, y, a la ciencia médica permitirán al Jefe de la División de Pediatría adoptar alternativas de solución para elevar en mejorar las competencias laborales del talento humano que labora en la división.

1.3 Problema

Las competencias Laborales es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; es decir, expresan lo que el trabajador sabe, hace y lo que tiene que saber hacer en un puesto en específico (Cejas y Pérez, 2012).

La evaluación de las competencias laborales es de vital importancia, pues son actividades de control para ejecutar acciones de feedback que tiendan a mejorar su desempeño laboral mediante la capacitación y/o brindar reconocimientos

mediante acciones de bienestar, o en su defecto, gestionar su transferencia por no ser idóneo para el servicio.

La Policía Nacional del Perú (PNP) es una organización de servicio público, sustentada en una estructura vertical y jerarquizada, dotada de un fuerte espíritu de cuerpo, con unidad de comando y que actúa en todo el ámbito del territorio nacional; contando con la Dirección Ejecutiva de Sanidad como órgano de apoyo para la atención de salud policial en el ámbito nacional.

El Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, es una unidad asistencial para la atención en salud policial; siendo el Departamento de Pediatría parte integrante encargada de brindar atención al personal policial, familiares y comunidad.

En la División de Pediatría, se refleja la problemática:

- Edificio que data de más de 30 años de antigüedad. Parte de la División de Pediatría funciona al lado de la cochera del hospital en situaciones inadecuadas y el área de hospitalización funciona en el 2do piso del edificio.
- Recursos logísticos insuficientes, tales como equipos médicos y biomédicos.
- Insuficiente asignación de personal, de tal manera que existe personal que realizan funciones diferentes a la de su formación profesional o técnica.
- Talento humano participa generalmente en cursos de capacitaciones de índole general con el fin de obtener puntaje para su ascenso y no para mejorar sus competencias laborales.

1.3.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de competencias laborales del talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, Lima 2015?

1.4 Conceptualización y Operacionalización de las variables

- **Competencias Laborales:** Conjunto de conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que presenta el trabajador para ejercer eficazmente una actividad laboral.

Operacionalización de Competencias Laborales	
Dimensiones	Indicadores
Conocimiento	• Conoce el propósito y procedimientos del trabajo (1)
	• Hace su trabajo con habilidad, precisión y cuidado (2)
	• Eficaz en la comprensión y seguimiento de instrucciones (3)
	• Su comunicación escrita es clara y ordenada (4)
	• Emplea segundo idioma, según requerimiento del puesto. (5)
Trabajo En Equipo	• Comprometido (a) con los objetivos y planes de la Unidad. (6)
	• Ofrece apoyo y participa activamente. (7)
	• Sabe escuchar y comunica sus ideas con propiedad. (8)
Iniciativa	• Busca mejorar el trabajo sin que se lo pidan. (9)
	• Sus sugerencias y opiniones son oportunas y útiles. (10)
	• Muestra buen juicio y resolución ante situaciones nuevas. (11)
Productividad	• Es oportuno (a) en la entrega/cumplimiento del trabajo. (12)
	• Cumple con sus funciones/ carga de trabajo. (13)
	• Da buen uso a sus equipos /materiales asignados. (14)
	• Contribuye con el ahorro y control de gastos. (15)
	• Usa eficazmente los recursos informáticos de su oficina. (16)

Interrelación Personal	• Es cortés y respeta a todas las personas. (17)
	• Es ecuánime y equilibrado (a) en momentos de presión. (18)
	• Evita involucrarse en rumores y comentarios negativos. (19)
Adaptabilidad	• Está dispuesto a aprender y hacer tareas nuevas. (20)
	• Se adapta fácilmente a nuevos sistemas de trabajo (21)
	• Respeta las normas y horarios de trabajo. (22)

Nivel de desempeño de las Competencias Laborales

Nivel de Desempeño	Puntaje Referencial
Excelente	451 – 500
Sobre promedio	351 – 450
Promedio	251 – 350
Irregular	151 – 250
Insatisfactorio	100 – 150

1.5 Hipótesis

Luego de revisar los antecedentes, situación problemática, planteado el problema y revisado las bases teóricas pertinentes, nos planteamos la siguiente Hipótesis:

Las competencias laborales del talento humano que labora en la división de pediatría del hospital PNP Augusto B. Leguía, tiene un nivel promedio

1.6 Objetivos

A fin de dar direccionar y dar solución a los problemas encontrados se plantea los siguientes objetivos:

1.6.2 Objetivo General.

Establecer el nivel de competencias laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” Lima 2015

1.6.3 Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al Conocimiento -Hospital PNP Augusto B. Leguía.
2. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Productividad Hospital PNP Augusto B. Leguía.
3. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al Trabajo en Equipo Hospital PNP Augusto B. Leguía.
4. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Interrelación Personal Hospital PNP Augusto B. Leguía.
5. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Iniciativa Hospital PNP Augusto B. Leguía.
6. Determinar el nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Adaptabilidad Hospital PNP Augusto B. Leguía.

II. METODOLOGIA

2.1. Tipo y Diseño de investigación

Tipo de investigación: Cuantitativa porque sus resultados se expresaron en forma numérica y descriptiva porque identifica el comportamiento y características de la variable de estudio

Diseño de investigación: Población y muestra. El diseño de la investigación es no experimental u observacional porque el investigador no manipulará ninguna variable de estudio, sólo se limitará a observarla durante la recopilación de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

2.2. Población y Muestra

La población y muestra estará constituida por 24 trabajadores (10 profesionales y 14 técnicos de enfermería) que prestan servicios durante el mes de marzo 2015 en la División de Pediatría del Hospital PNP Augusto B. Leguía.

2.3. Fuente, técnicas e instrumentos de investigación

Se revisó la documentación sobre la Gestión de Competencias Laborales del Talento Humano establecidas por la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú.

El instrumento para la evaluación de las Competencias Laborales fue la guía de observación está constituido por 22 ítems que comprende las competencias laborales del Talento Humano establecidas por el Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú; el mismo que fue validada por personal del mencionado Departamento.

Para la recolección de datos, cada Jefe de Departamento, Unidad, Área o Sección evaluó las competencias laborales del talento humano bajo su mando.

2.4. Procesamiento y análisis de la información

Los datos observados y recopilados se registraron en una base de datos diseñada en el Programa Estadístico SPSS versión 19 en español.

En relación al análisis descriptivo, se presenta tablas y gráficos de frecuencias con las medias aritméticas (obtenidos utilizando los valores asignados para cada respuesta).

Para determinar el puntaje promedio y nivel de competencia laboral se valorará de 1 a 5 cada respuesta de las observaciones efectuadas por ítem; se procederá a obtener el valor promedio de cada dimensión y luego se multiplicará con el promedio ponderado previamente asignado en el instrumento.

Promedio, peso y promedio ponderado de las Competencias

<u>Competencias</u>	<u>Promedio</u>	<u>Peso</u>	<u>Promedio Ponderado</u>
Conocimiento		20	
Productividad		40	
Trabajo en Equipo		15	
Interrelación Personal		10	
Iniciativa		10	

Adaptabilidad	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
Promedio en General:	<input type="text"/>	100	<input type="text"/>

Los puntajes obtenidos se compararán con la tabla siguiente:

Nivel de Competencias Laborales

Nivel de Competencias Laborales (Desempeño)	Puntaje Referencial	Promedio global
Excelente	451 – 500	4.21 – 5.00
Sobre promedio	351 – 450	3.40 – 4.20
Promedio	251 – 350	2.60 – 3.40
Irregular	151 – 250	1.81 – 2.60
Insatisfactorio	100 – 150	1.00 – 1.80

Nivel de Competencias Laborales por Dimensiones

NIVEL DE CONOCIMIENTO

- Insatisfactorio (0 – 20 puntos)
- Irregular (21 – 40 puntos)
- Promedio (41 – 60 puntos)
- Sobre promedio (61 - 80 puntos)
- Excelente (81 - 100 puntos)

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

- Insatisfactorio (0 – 40 puntos)
- Irregular (41 – 80 puntos)
- Promedio (81– 120 puntos)
- Sobre promedio (121 – 160 puntos)
- Excelente (161 – 200 puntos)

NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO

Insatisfactorio (0 – 15 puntos)
Irregular (16 – 30 puntos)
Promedio (31– 45 puntos)
Sobre promedio (46 – 60 puntos)
Excelente (61 - 75 puntos)

NIVEL DE INTERRELACIÓN PERSONAL

Insatisfactorio (0 – 10 puntos)
Irregular (11 – 20 puntos)
Promedio (21– 30 puntos)
Sobre promedio (31 -40 puntos)
Excelente (41 – 50 puntos)

NIVEL DE INICIATIVA

Insatisfactorio (0 – 10 puntos)
Irregular (11 – 20 puntos)
Promedio (21 – 30 puntos)
Sobre promedio (31 -40 puntos)
Excelente (41 – 50 puntos)

NIVEL DE ADAPTABILIDAD

Insatisfactorio (0 – 5 puntos)
Irregular 6 – 10 puntos)
Promedio (11 – 15 puntos)
Sobre promedio (16 -20 puntos)
Excelente (21 – 25 puntos)

Análisis inferencial: No se realiza debido a que se trabajó con toda la población

III. RESULTADOS

Tabla 01

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Productividad - Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015.

Nivel de Productividad	N°	%
Insatisfactorio (0 – 40 puntos)	0	0
Irregular (41 – 80 puntos)	0	0
Promedio (81 – 120 puntos)	18	75
Sobre promedio (121 – 160 puntos)	6	25
Excelente (161 – 200 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.18	Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

Comentario: De la Tabla 01, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio y nivel irregular en las competencias laborales relacionadas a la productividad, 75.0% nivel promedio, 25% nivel sobre promedio

Tabla 02

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al Trabajo en Equipo - Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015.

Nivel de Trabajo en Equipo	N°	%
Insatisfactorio (0 - 15 puntos)	0	0
Irregular (16 - 30 puntos)	0	0
Promedio (31 - 45 puntos)	13	54
Sobre promedio (46 - 60 puntos)	11	46
Excelente (61 - 75 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.3	Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

Comentario: De la Tabla 02, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas al trabajo en equipo, 54% nivel promedio, 46% nivel sobre promedio y ninguno nivel excelente

Tabla 03

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Interrelación Personal - Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima 2015

Nivel de Interrelación Personal	N°	%	
Insatisfactorio (0 – 10 puntos)	0	0	
Irregular (11 – 20 puntos)	1	4	
Promedio (21 – 30 puntos)	11	46	
Sobre promedio (31 -40 puntos)	12	50	
Excelente (41 – 50 puntos)	0	0	
Total	24	100	
Promedio (1 – 5)	3.21	Sobre promedio	

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima 2015

Comentario: De la Tabla 03, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio ni nivel irregular en las competencias laborales relacionadas a la interrelación personal, 46% nivel promedio, 50% y nivel irregular 4%.

Tabla 04

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Iniciativa - Hospital PNP “Augusto B. Leguía”
PNP. Lima 2015

Nivel de Iniciativa	N°	%
Insatisfactorio (0 - 10 puntos)	0	0
Irregular (11 - 20 puntos)	0	0
Promedio (21 - 30 puntos)	10	41.7
Sobre promedio (31 -40 puntos)	14	58.3
Excelente (41 - 50 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.43	Sobre Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

Comentario: De la Tabla 04, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas a la iniciativa, 41.7% nivel promedio, 58.3% nivel sobre promedio

Tabla 05

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Adaptabilidad - Hospital PNP “Augusto B. Leguía”
PNP. Lima, 2015

Nivel de Adaptabilidad	N°	%
Insatisfactorio (0 – 5 puntos)	0	0
Irregular (6 – 10 puntos)	0	0
Promedio (11 – 15 puntos)	13	54.2
Sobre promedio (16 -20 puntos)	11	45.8
Excelente (21 – 25 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.41	Sobre Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

Comentario: De la Tabla 05, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas a la adaptabilidad, 54.2% nivel promedio, 45.8% nivel sobre promedio

Tabla 06

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al conocimiento - Hospital PNP “Augusto B. Leguía”
PNP. Lima, 2015

NIVEL CONOCIMIENTO	N°	%
Insatisfactorio (100 - 150 puntos)	0	0
Irregular (151 - 250 puntos)	0	0
Promedio (251 - 350 puntos)	22	91.6
Sobre promedio (351 - 450 puntos)	2	8.4
Excelente (451 - 500 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.23	Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

Comentario: De la Tabla 06, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas al conocimiento, 91.6% nivel promedio, 8.4% nivel sobre promedio

Tabla 07

Nivel de Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría - Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima, 2015

NIVEL COMPETENCIAS LABORALES	N°	%
Insatisfactorio (100 - 150 puntos)	0	0
Irregular (151 - 250 puntos)	0	0
Promedio (251 - 350 puntos)	14	58.3
Sobre promedio (351 - 450 puntos)	10	41.7
Excelente (451 - 500 puntos)	0	0
Total	24	100
Promedio (1 – 5)	3.23	Promedio

Fuente: Observación realizada en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” PNP. Lima 2015

Comentario: De la Tabla 06, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas al conocimiento, 91.6% nivel promedio, 8.4% nivel sobre promedio

VI. ANÁLISIS Y DISCUSION

De la Tabla 01, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio y nivel irregular en las competencias laborales relacionadas a la productividad, 75.0% nivel promedio, 25% nivel sobre promedio. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de productividad de nivel promedio con una media aritmética de 3.18/5.00. Este nivel se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido en relación a que existe cumplimiento del trabajo; cumplimiento con sus funciones; da buen uso a sus equipos / materiales asignados y usa eficazmente los recursos informáticos de su oficina.

De la Tabla 02, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas al trabajo en equipo, 54% nivel promedio, 46% nivel sobre promedio y ninguno nivel excelente. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de trabajo en equipo promedio con una media aritmética de 3.30/5.00. Este nivel se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido en relación a que el talento humano es comprometido con los objetivos y planes de la Unidad; ofrece apoyo y participa activamente; y sabe escuchar y comunica sus ideas con propiedad.

De la Tabla 03, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio ni nivel irregular en las competencias laborales relacionadas a la interrelación personal, 46% nivel promedio, 50% y nivel irregular 4%. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de interrelación personal sobre promedio con una media aritmética de 3.21/5,0. Este nivel se debe básicamente al nivel equilibrado obtenido en relación al trato cortés, respeto a todas las personas; y al nivel sobre promedio en relación a que el personal es equilibrado en momentos de presión; y no se involucra en comentarios negativos

De la Tabla 04, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en

las competencias laborales relacionadas a la iniciativa, 41.7% nivel promedio, 58.3% nivel sobre promedio. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de iniciativa sobre promedio con una media aritmética de 3,43/5,0. Este nivel se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido a que la personal procura mejorar el trabajo sin recibir necesariamente ordenes; las opiniones son útiles; y demuestran buen juicio y manejan situaciones nuevas.

De la Tabla 05, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas a la adaptabilidad, 54.2% nivel promedio, 45.8% nivel sobre promedio. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de adaptabilidad sobre promedio con una media aritmética de 3.41/5,0. Este nivel se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido en relación a que el personal tiene predisposición a aprender y realizar tareas nuevas; respeta las normas y horarios de trabajo.

De la Tabla 06, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” presenta nivel insatisfactorio en las competencias laborales relacionadas al conocimiento, 91.6% nivel promedio, 8.4% nivel sobre promedio. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias de conocimiento sobre promedio con una media aritmética de 3,23/5,0. Este nivel se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido en relación a que el talento humano tiene conocimiento del propósito y procedimientos del trabajo; realiza su trabajo con mucho cuidado; comprende las instrucciones; presenta una comunicación clara y ordenada. Existe deficiencia en el empleo del segundo idioma, según requerimiento del puesto.

De la Tabla 07, podemos observar que ningún talento humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía durante el mes de marzo 2015, no presenta nivel insatisfactorio ni nivel irregular en las competencias laborales, 58.3% nivel promedio, 41.7% nivel sobre promedio. En promedio, el talento humano presenta un nivel de competencias laborales promedio. Este nivel de competencias laborales se debe básicamente al nivel sobre promedio obtenido en su desempeño laboral relacionado a la iniciativa (3.43/5.00) y adaptabilidad

(3.41/5.00); y nivel promedio en relación a las competencias de conocimiento (2.87/5.00), productividad (3.18/5.00), trabajo en equipo (3.30/5.00) e interrelación personal (3.21/5.00).

En relación a percepción de las Competencias Laborales Talento Humano de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de marzo 2015, se encontró un nivel promedio de competencias laborales; siendo menor el nivel sobre promedio encontrada por Bolaños et. al. (2014) en el Talento Humano del Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” PNP. E igualmente Calle, R. (2014), encontró que un existe un nivel promedio de Competencias Laborales.

En relación a las diversas competencias laborales se encontró nivel sobre promedio en relación a la iniciativa y adaptabilidad y promedio en relación a las competencias de conocimiento, productividad, trabajo en equipo e interrelación personal; mientras que Bolaños et. al. (2014) encontró nivel sobre promedio de competencias de conocimiento, productividad, trabajo en equipo, Interrelación Personal, Iniciativa y Adaptabilidad.

No obstante, la importancia a nivel de competencias laborales esta debe acompañar a la competencia en investigación debido a que es un requisito primordial en el momento actual para apropiarse y empoderarse del nuevo modelo de cuidado, que permita la transformación cultural de transitar hacia una práctica basada en evidencia que entrelaza la ciencia, la ética, la filosofía y la práctica. Competencia en investigación que debe correlacionarse con el grado de formación de los profesionales, el que va entregando diferentes niveles de responsabilidad y donde los postgrados son el motor principal para estimular y motivar a los estudiantes, y a través de ellos a la comunidad de profesionales en salud. Orellana y Sanhueza (2011),

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de Julio 2015 presenta nivel promedio de competencias relacionadas a conocimiento.
2. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de marzo 2015 presenta nivel promedio de competencias de productividad.
3. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de marzo 2015 PNP presenta nivel sobre promedio de competencias de trabajo en equipo.
4. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de Julio 2015 presenta nivel sobre promedio de competencias de Interrelación Personal.
5. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de Julio 2015 presenta nivel sobre promedio de competencias de Iniciativa.
6. El talento humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, durante el mes de marzo 2015 presenta nivel sobre promedio de competencias de Adaptabilidad.

5.2 Recomendaciones

1. Diseñar y aplicar un Programa Educativo, basado en talleres vivenciales, en relación a las competencias de conocimiento, productividad, trabajo en equipo, interrelación personal, iniciativa y adaptabilidad a fin de lograr competencias laborales de nivel excelente.
2. La Jefatura de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” debe incluir en su plan operativo, la gestión de capacitación escolarizada o no escolarizada sobre los siguientes aspectos solicitados por los evaluadores de las competencias laborales: Uso de equipos, control de calidad y manejo de usuarios, manejo de estrés, charlas de calidad y trato al usuario, bioseguridad, entre otros.
3. La Jefatura de la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía”, debe considerar la realización de un estudio similar para el 2016, con la finalidad de comparar los resultados y determinar si se han superado las deficiencias observadas en el presente estudio.

VI. AGRADECIMIENTOS

A la Universidad San Pedro con sede en Lima, personal administrativo y docente, en especial a sus docentes de Metodología de la Investigación, por fomentar y fortalecer nuestros conocimientos en el área de investigación en salud, donde el talento se constituye en una herramienta para el desarrollo organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, y et al. (2012). *Competencias Genéricas del Personal de la Posta Médica San Borja. PNP*. Dirección de Sanidad PNP. Departamento de capacitación. Estudio.
- Alles. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica – España.
- Ayala, Cruz, Melva y Escobar. (2007). *Diseño de un plan de mejora continua como estrategia para el desarrollo del recurso humano de las empresas hoteleras de la ciudad de San Miguel*, caso práctico: Hotel Floresta. Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad de Oriente. El Salvador.
- Benítez. (2007). *Competencias: enfoques y clasificación*. [Fecha de acceso: 25desetiembre2014]. URLdisponibleen:<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm>
- Bolaños, Incio, Bastidas, Ludeña, Chávez, Brillante, Suasnábar. (2014). *Competencias Laborales del Personal del Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional “Luis Nicasio Sáenz” PNP*. Setiembre 2014. Policía Nacional del Perú – Dirección Ejecutiva de Sanidad - III Curso de Especialización “Administración de los Servicios de Salud”. 2014.
- Buol. (2012). *Competencias Genéricas*. [Fecha de acceso: 28 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.cocrear.com/publica/varios.htm>
- Calle. (2014). *Las Competencias Genéricas y su relación con las Competencias Laborales en el Talento Humano del Servicio de Gineco Obstetricia del Hospital Nacional “Luis Nicasio Sáenz” de la Policía Nacional del Perú*. Lima - 2014. Universidad San Pedro. Chimbote. Tesis de Maestría.
- Castillo. (2012). *“El desarrollo de competencias profesionales en el equipo Básico de salud para la aplicación e indicación de la Terapia Floral”*. [Fecha de acceso: 29 de agosto de 2015]. URL disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/tesis-juana-castillo/tesis-juana-castillo.pdf>

Castro y Loreto. (2005). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. [Fecha de acceso: 20 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

Centro del Profesorado de Alcalá de Gaudaira (2012). *Diccionario de competencias Genéricas y Específicas*. Andalucía, España.

Cejas, Enrique y Pérez. (2012). *Un concepto muy controvertido: competencias laborales*. [Fecha de acceso: 24 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>

Cerna. (2012). *Aspectos básicos en la gestión del talento humano*. [Fecha de acceso: 15 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#QUEES>

Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*; Editorial McGraw-Hill, México.

Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP - *Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Administración de los Servicios de Salud* – (2010). Ficha de Evaluación de Competencias Laborales. Lima – Perú.

Educarchile (2008). *Orientación a la calidad*. [Fecha de acceso: 19 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=a5f7c50c-54ac-4c1c-9b46-0d18a91ba45b&ID=137596>

Galeon.com (s/a). *Talento humano*. [Fecha de acceso: 21 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://talentohumano12.galeon.com/>

- Garrido. (2006). David McClelland y su concepto de «*competencias directivas*». [Fecha de acceso: 24 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>
- González, y González. (2008). *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*. En: Revista Iberoamericana de Educación - Número 47.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México DC. , Ed. McGraw Hill Interamericana Editores SA.
- Huerta, Pérez, Castellanos. (2010). *Características de las competencias*. [Fecha de acceso: 29 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.uned.ac.cr/sep/aulavirtual/facilitadores/elaboracurso/mod1/cara ctcompetencias.pdf>
- Jerí, Rubén. (2011). *Competencias Genéricas y Producción Policial en la División Territorial Policial Lima Sur 1, en el año 2010*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración y Ciencias Policiales con mención en Gestión Pública. Escuela Superior de Policía. Lima - Perú.
- Levy. (2003). *Gestión de las Competencias*. Primera edición. Barcelona – España. Editorial Gestión 2000. 161 págs.
- López. (2013). *Nivel de Competencias Genéricas del Talento Humano del Departamento de Química y Toxicología Forense de la Dirección de Criminalística de la Policía Nacional del Perú*. Lima, 2012. Universidad San Pedro. Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud.
- López, y Chaparro. (2006): *Competencias laborales del Trabajador Social vistas desde el mercado laboral*. [Fecha de acceso: 29 de julio 2015]. URL disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-4892006000200014&script=sci_arttext

Ludeña. (2004). *La Formación por Competencias Laborales*. 2da. Edición. Perú: PROGRAMA DE CAPACITACION CAPLAB - Impreso en Time Publicidad.

Luque. (2003). *Eficacia en la productividad personal*. [Fecha de acceso: 20 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/efiprodpers.htm>

Martínez. (2011). *Competencias. Orígenes, concepto y aportaciones*. [Fecha de acceso: 14 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://suite101.net/article/competencias-origenes-concepto-y-aportaciones-a44801>

Martínez, et al. (2015) en la investigación: Resultados de las pruebas de desempeño en la superación posgraduada para Enfermería en servicios clínico-quirúrgicos por competencias profesionales especializadas. . [Fecha de acceso: 31 de agosto 2016]. URL disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412015000300010

Mercedes. (2008). *Cambio tecnológico y competencias laborales en el proceso de desarrollo económico. Análisis para el Partido de General Pueyrredon y zona*. [Tesis de Título de Lic. en Economía]. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. [

Miranda, Torres, Rotondo, y Mostajo. (2015). en la investigación: *Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo*. [Fecha de acceso: 31 de agosto 2016]. URL disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832015000100009&script=sci_arttext

- Montalvo. (2011). *Competencias Genéricas del Talento Humano de la Dirección Ejecutiva de Administración de los Servicios de Salud de la Dirección de Salud PNP*. Dirección de Salud PNP – DIREJASS. Lima – Perú.
- Morales. (2008). *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*. Primera Edición. Santo Domingo – República Dominicana. Editorial Azul.
- Orellana, y Sanhueza. (2011). *Competencia en investigación en Enfermería*. [Fecha de acceso: 29 de julio 2015]. URL disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532011000200002
- Ortiz, et al. (2015) en la publicación: *Propuesta de competencias profesionales específicas para el perfil del egresado en Pediatría en Cuba*. [Fecha de acceso: 31 de agosto 2016]. URL disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2015000400015&script=sci_arttext&tlng=pt
- Parra. (2010). *Competencias Laborales*. [Fecha de acceso: 28 de setiembre 2014]. URL disponible en: http://filo-10.blogspot.com/2010_09_01_archive.html
- Pérez. (2010). *Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico*. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca. Facultad de Educación. [Fecha de acceso: 10 de octubre 2014]. URL disponible en: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/83315/1/DDOMI_P%C3%A9rezCurielMJ_Modelodeevaluaci%C3%B3n.pdf
- Pertegal. (2011). *Identificación de Competencias Genéricas de carácter Socio – Emocional: Aplicación al Desarrollo Profesional de Ingenieros Informáticos y Maestros*. Tesis Doctoral Universidad de Alicante – España.
- Policía Nacional de Colombia (2008). *Enfoque Humanístico del Servicio Policial*. [Fecha de acceso: 27 de setiembre 2014]. URL disponible en:

<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/home/lineamientos/tomo%201.1%20enfoco%20human%edstico%20del%20servicio%20de%20polic%eda.pdf>

Policía Nacional de Colombia (2006). *Competencias Genéricas - 9C*. Resolución N° 01751 del 22 de marzo de 2006.

Quintanilla Arce, Keny (2009). *Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho*. [Tesis de Licenciatura en Administración]. Perú: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Robbins, y Coutler. (2005). *Administración*. Octava Edición. México. Editorial Pearson Educación de México, S.A.

Rodríguez. (2009). *Selección efectiva del personal basada en competencias*. OIT – CINTERFOR. [Fecha de acceso: 22 de setiembre 2014]. URL disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

Rojo. (2014). *E-learning como apoyo a la formación de profesores: hacia un enfoque de la educación hoy*. Universidad Católica del Norte - Chile.

Salas. (2009). *Importancia de la atención al cliente externo en los servicios de la salud*. [Fecha de acceso: 18 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://mentesguerreras2.blogspot.com/2008/04/introduccion.html>

Universidad Champagnat (2010). *Diccionario de Competencias Genéricas*. [Fecha de acceso: 22 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diccomgen.htm>

Uriega. (2009). *Competencias Genéricas*. Hospital General de México. [Fecha de acceso: 20 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.campusvirtual-hgm.net/conedumed2009/sites/default/files/conedumed06.pdf>

Zamora. (2008). *La Gestión por Competencias*. [Fecha de acceso: 20 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://jpalaciosgil.googlepages.com/Gestionporcompetenciasyenfoquesistmi.pdf>

Zafrilla y Laencina (2008). *Adaptabilidad y Flexibilidad*. Escuela de Administración de Murcia – España. [Fecha de acceso: 20 de setiembre 2014]. Disponible en: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fefiapmurcia.carm.es%2Fweb%2Fintegra.servlets.Blob%3FARCHIVO%3Dadaptacion_y_flexibilidad.pdf%26TABLA%3DARCHIVOS%26CAMPOCLAVE%3DIDARCHIVO%26VALORCLAVE%3D54585%26CAMPOIMAGEN%3DARCHIVO%26IDTIPO%3D60%26RASTRO%3Dc%24m2809%2C15030&ei=SPxLVPfhM4eUgwSniIG4Aw&usg=AFQjCNGRoO4cJ-cOOPCIGH6JSn3VVYVjQg&bvm=bv.77880786,d.eXY

Webgrafía

Aguerrondo. (2010). *El Nuevo Paradigma de la Educación para el siglo*. Buenos Aires. [Fecha de acceso: 24 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.campus-oei.org/administracion/aguerrondo.htm>

Alonso. (2012). *Definición, Tipos y Niveles de Competencias*. [Fecha de acceso: 24 de setiembre 2014]. URL disponible en: <http://www.negocios1000.com/2012/06/diccionario-de-competencias-laborales.html>

VIII. ANEXOS

- **Matriz de consistencia lógica** (Problema, hipótesis variables y objetivos).

PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	OBJETIVOS
<p>PROBLEMA ¿Cuál es el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” en el año 2015?</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe un nivel promedio en las Competencias Laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” en el año 2015</p>	<p>Variable:</p> <p>Competencias Laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Trabajo en Equipo - Iniciativa - Productividad - Interrelación Personal - Adaptabilidad 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer el nivel de competencias laborales del Talento Humano que labora en la División de Pediatría del Hospital PNP “Augusto B. Leguía” en el mes de Julio 2015</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al Conocimiento - Hospital PNP Augusto B. Leguía. 2. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Productividad Hospital PNP Augusto B. Leguía. 3. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas al Trabajo en Equipo Hospital PNP Augusto B.

			<p>Leguía.</p> <p>4. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Interrelación Personal Hospital PNP Augusto B. Leguía.</p> <p>5. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Iniciativa Hospital PNP Augusto B. Leguía.</p> <p>6. Determinar el nivel de Competencias Laborales del talento Humano que labora en la División de Pediatría relacionadas a la Adaptabilidad Hospital PNP Augusto B. Leguía.</p>
--	--	--	--

- **Matriz de consistencia metodológica.**

TIPO Y	POBLACIÓN Y	TÉCNICA E
--------	-------------	-----------

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA	INSTRUMENTOS
<p>TIPO</p> <p>Según orientación: Cuantitativa</p> <p>Según técnica de contrastación: Descriptiva</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental (Observacional)</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>24 efectivos que prestan servicios durante el mes de marzo 2015 en la División de Pediatría del Hospital PNP Augusto B. Leguía.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>No se considera muestra porque se trabajará con toda la población de estudio.</p>	<p>TÉCNICA</p> <p>Observación</p> <p>INSTRUMENTO</p> <p>Guía de Observación sobre Evaluación de Competencias Laborales: Ficha de Cotejo constituido por 22 ítems. Validada por el Departamento de Evaluación y Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Sanidad de la Policía Nacional del Perú;</p>

- **Instrumentos de investigación**

**GUIA DE OBSERVACIÓN: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
LABORALES (DIREJESAN PNP)**

PERSONAL:

--

Otorgue la calificación que corresponda, según el desempeño que haya mostrado el talento humano durante el periodo evaluado

Rating:

1= Necesita Mejoramiento/ entrenamiento. 2= En proceso de mejora/ entrenamiento
3=Cumple lo requerido dentro del nivel estándar. 4=Muy bueno, supera el nivel estándar de cumplimiento 5=Absolutamente extraordinario e insuperable. *Si no es aplicable dejar en blanco.*

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTO

1	Conoce el propósito y procedimientos del trabajo
2	Hace su trabajo con habilidad, precisión y cuidado
3	Eficaz en la comprensión y seguimiento de instrucciones
4	Su comunicación escrita es clara y ordenada
5	Emplea segundo idioma, según requerimiento del puesto.

Rating

PRODUCTIVIDAD

12	Es oportuno (a) en la entrega/cumplimiento del trabajo.
13	Cumple con sus funciones/ carga de trabajo.
14	Da buen uso a sus equipos /materiales asignados.
15	Contribuye con el ahorro y control de gastos.
16	Usa eficazmente los recursos informáticos de su oficina.

Rating

TRABAJO EN EQUIPO

Rating

INTERRELACION

PERSONAL

Rating

6	Comprometido (a) con los objetivos y planes de la Unidad		17	Es cortés y respeta a todas las personas	
7	Ofrece apoyo y participa activamente		18	Es ecuánime y equilibrado (a) en momentos de presión	
8	Sabe escuchar y comunica sus ideas con propiedad.		19	Evita involucrarse en rumores y comentarios negativos	

INICIATIVA

Rating

ADAPTABILIDAD

Rating

9	Busca mejorar el trabajo sin que se lo pidan		20	Esta dispuesto a aprender y hacer tareas nuevas	
10	Sus sugerencias y opiniones son oportunas y útiles		21	Se adapta fácilmente a nuevos sistemas de trabajo	
11	Muestra buen juicio y resolución ante situaciones nuevas		22	Respeto las normas y horarios de trabajo.	

- **Resultados adicionales de Competencias Laborales**

RESULTADOS PROMEDIO EN FORMA GENERAL, POR DIMENSIONES E INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

COMPETENCIAS LABORALES → 3.23

CONOCIMIENTO		3.23	PRODUCTIVIDAD		3.18
A.	Conoce el propósito y procedimientos del trabajo	3.51	A.	Es oportuno (a) en la entrega/cumplimiento del trabajo.	3.29
B.	Hace su trabajo con habilidad, precisión y cuidado	3.62	B.	Cumple con sus funciones/ carga de trabajo.	3.41
C.	Eficaz en la comprensión y seguimiento de instrucciones	3.56	C.	Da buen uso a sus equipos /materiales asignados.	3.05
D.	Su comunicación escrita es clara y ordenada	3.62	D.	Contribuye con el ahorro y control de gastos.	3.05
E.	Emplea segundo idioma, según requerimiento del puesto.	2.07	E.	Usa eficazmente los recursos informáticos de su oficina.	3.09

TRABAJO EN EQUIPO		3.30	INTERRELACION PERSONAL		3.21
A.	Comprometido (a) con los objetivos y planes de la Unidad	3.22	A.	Es cortés y respeta a todas las personas	3.36
B.	Ofrece apoyo y participa activamente	3.47	B.	Es ecuánime y equilibrado (a) en momentos de presión	3.41
C.	Sabe escuchar y comunica sus ideas con propiedad.	3.22	C.	Evita involucrarse en rumores y comentarios negativos	2.86

INICIATIVA		3.43	ADAPTABILIDAD		3.41
A.	Busca mejorar el trabajo sin que se lo pidan	3.26	A.	Esta dispuesto a aprender y hacer tareas nuevas	3.62
B.	Sus sugerencias y opiniones son oportunas y útiles	3.33	B.	Se adapta fácilmente a nuevos sistemas de trabajo	3.53
C.	Muestra buen juicio y resolución ante situaciones nuevas	3.69	C.	Respeto las normas y horarios de trabajo.	3.09