



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO  
EN COMPETENCIAS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA  
DEL HOSPITAL II LUIS HEYSEN INCHAÚSTEGUI  
DE LA CIUDAD DE PIMENTEL - 2016”**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autor (es):**

**BACH. BONILLA SONO, JOSÉ LUIS**

**BACH. PAZ CABEZAS, MANUELA LILIANA**

**Asesor(a):**

**Mag. Guerrero Millones Ana María**

**Línea de Investigación:  
Sistemas Administrativos**

**Pimentel – Perú  
Año 2018**

**La Gestión Del Talento Humano Basado en competencias y la Motivación de los Trabajadores del Área Administrativa del Hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Pimentel - 2016”**

**Aprobación del Informe Final**

---

**Mag. Guerrero Millones Ana María**  
Asesor metodólogo

---

**C.P.C. Hernández Terán Saúl**  
Presidente de Jurado de Tesis

---

**Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar**  
Secretario de jurado de Tesis

---

**Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto**  
Vocal de jurado de Tesis

## **Dedicatoria**

A mi familia que son la fuerza el motor y motivo de mi existencia, quienes me impulsan a seguir en el camino de la superación personal y el logro de mi objetivo profesional.

**BONILLA SONO, JOSE LUIS**

A mí querida hija Katerin que es el motor y motivo de mi existencia, quien me impulsa a seguir en el camino de la superación personal y el logro de mi objetivo profesional.

**PAZ CABEZAS, MANUELA LILIANA**

## **Agradecimiento**

Siempre agradecemos a Dios, a nuestras familias, de la misma forma un agradecimiento muy especial al director de la Escuela de Administración Pública, y a todos los docentes, y personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán, que hicieron posible la realización y culminación de la presente investigación, para optar el título de Licenciados en Administración Pública.

**BONILLA SONO, JOSÉ LUIS**

**PAZ CABEZAS, MANUELA LILIANA**

<b>INDICE</b>	<b>Pag</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAC</b>	<b>vi</b>

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Situación Problemática	<b>8</b>
1.2.	Antecedentes	<b>8</b>
1.3.	Teorías relacionadas al tema	<b>13</b>
1.4.	Formulación del problema	<b>63</b>
1.5.	Justificación e importancia	<b>63</b>
1.6.	Hipótesis	<b>64</b>
1.7.	Objetivos	<b>64</b>

## **CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO**

2.1.	Tipo y diseño de investigación	<b>67</b>
2.2.	Población y muestra	<b>68</b>
2.3.	Variables, Operacionalización	<b>69</b>
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	<b>71</b>
2.5.	Procedimiento de análisis de datos	<b>76</b>
2.6.	Criterios Éticos	<b>77</b>
2.7.	Criterios de rigor científico	<b>78</b>

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

3.1.	Resultados en tablas y Figuras	<b>80</b>
3.2.	Discusión de resultados	<b>117</b>
3.3.	Aporte práctico	<b>120</b>

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	Conclusiones	<b>128</b>
4.2.	Recomendaciones	<b>129</b>

<b>VII. REFERENCIA</b>	<b>130</b>
------------------------	------------

<b>VIII. ANEXOS</b>	<b>132</b>
---------------------	------------

## RESUMEN

La gestión del Talento humano es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con a la finalidad de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas, donde exista el equilibrio de interés y objetivos de la organización; mientras que la motivación laboral es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales

Desde este punto de vista y considerando el problema de la presente investigación, el objetivo fue establecer la relación de la gestión del talento humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del Hospital Luis Heysen Incháustegui, se utilizó los principios del método inductivo, estableciendo los problemas específicos para luego generalizar las acciones, a través de una investigación correlacional. Como resultados fueron que un 68% de colaboradores indicaron que el hospital no realiza acciones de entrenamiento a sus colaboradores, un 59% indicaron que la rotación de puestos se forma empírica y un 64% manifestaron a que el hospital no se preocupa por mejorar las competencias de los colaboradores; de la misma forma el 46% de los colaboradores manifestaron que no son evaluados por resultados y el cumplimiento de metas, finalmente un 91% de los colaboradores indicaron que realizan sus funciones orientadas al prestigio y reputación personal y de su área de trabajo, como aporte a la solución de este problema se ha elaborado la propuesta de un plan de mejoras en la gestión del talento humano por competencias.

**Palabras claves:** Talento Humano, competencias, motivación laboral.

## **ABSTRAC**

The management of human talent is the strategic business activity composed of a set of policies, plans, programs and activities carried out by an organization with the purpose of obtaining, motivate, reward and develop people, where there is a balance of interest and objectives. of the organization; while the work motivation is the willingness to exercise high levels of effort to achieve organizational goals

From this point of view and considering the problem of the present investigation, the objective was to establish the relationship of the human talent management based on competencies and the work motivation of the workers of the Luis Heysen Incháustegui Hospital, using the principles of the inductive method, establishing the specific problems to then generalize the actions, through a correlational investigation. As results were that 68% of collaborators indicated that the hospital does not carry out training actions to its collaborators, 59% indicated that the rotation of posts is empirical and 64% stated that the hospital does not worry about improving the competencies of the collaborators; In the same way 46% of the employees said that they are not evaluated by results and the achievement of goals, finally 91% of the employees indicated that they carry out their functions oriented to the prestige and personal reputation and of their area of work, as a contribution to the solution of this problem the proposal of a plan of improvements in the management of human talent by competences has been elaborated.

**Keyword:** Human talent, competences, work motivation.

# **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática.**

Considerando que la gestión del Talento humano es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización (en este caso el Hospital) con la finalidad de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas (funcionario y colaboradores del hospital), donde exista el equilibrio de interés de los funcionarios y colaboradores, así como el cumplimiento de objetivos de la organización (hospital); mientras que la motivación laboral es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, con la finalidad de mejorar los servicios hospitalarios que se brindan.

Vale la pena tener en cuenta la gestión estratégica de los recursos humanos que asegure los procesos que conduzcan a comportamientos colectivos orientados a la efectividad organizacional, ejecutando actividades orientadas a desarrollar el talento humano, en base a prácticas del liderazgo transformacional y trabajo en equipo. Desde este punto de vista y considerando el problema de la presente investigación, el objetivo fue establecer la relación de la gestión del talento humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del Hospital Luis Heysen Incháustegui, se utilizó los principios del método inductivo, estableciendo los problemas específicos para luego generalizar las acciones, a través de una investigación correlacional. Como resultados fueron que un 68% de colaboradores indicaron que el hospital no realiza acciones de entrenamiento a sus colaboradores, un 59% indicaron que la rotación de puestos se forma empírica y un 64% manifestaron a que el hospital no se preocupa por mejorar las competencias de los colaboradores; de la misma forma el 46% de los colaboradores manifestaron que no son evaluados por resultados y el cumplimiento de metas, finalmente un 91% de los colaboradores indicaron que realizan sus funciones orientadas al prestigio y reputación personal y de su área de trabajo, como aporte a la solución de este problema se ha elaborado la propuesta de un plan de mejoras en la gestión del talento humano por competencias.

### **1.2. Antecedentes de Estudio.**

#### **A nivel internacional:**

El mundo actual y cambiante, la globalización en que se vive es fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros hacia dónde dirigimos y cuáles son las técnicas de gestión del talento humano que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

Teniendo en cuenta la gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño laboral de los trabajadores, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos, funcionarios y gerentes. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Las capacidades plenamente identificables es la que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Martha Alles (Alles, 2005). Nos señala que las potencialidades humanas pueden desarrollarse, ponerse al descubierto, si se utilizan los medios idóneos. Parte de la siguiente pregunta: ¿es el talento un don, un regalo de los dioses, o es algo adquirido por el aprendizaje? No se detiene en la discusión, pues seguramente el interrogante no acepta una única respuesta, pero sí hace un pormenorizado análisis de las capacidades o como competencias que se derivan de aquel talento, abordando el estudio de las mismas y los distintos métodos para su desarrollo.

Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClellan, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

Según (Morales Aracena, 2008), Establece que existe tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo, hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia. - Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Según (Chiavenato, 2005) La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y

sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial. RH como y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por *gestión de talento humano*, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes: RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc. RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento

#### **A nivel nacional:**

Según (Llerena Paz, 2014) En la actualidad el capital humano marca una diferencia en las organizaciones y representa su principal ventaja competitiva. En ese sentido, el papel del área de Recursos Humanos es convertirse en un socio estratégico y alinear sus procesos con la estrategia empresarial, de tal forma que exista una coherencia y sostenibilidad a largo plazo

Es por ello que, en el mundo competitivo de hoy, requiere de una estrategia empresarial clara y coherente, que defina el comportamiento de las organizaciones a través de la misión, visión de futuro y sus principales objetivos. Esta exigencia radica en la interacción de las empresas con el entorno, cada vez más dinámico y cambiante, por lo que la estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la empresa interactúa con su ambiente externo

La gestión del talento, según (Anaya Gamarra, 2015). Que, en base a prácticas de liderazgo situacional y trabajo en equipo, cuya responsabilidad recae en los mandos y referentes de los recursos humanos, gestionar desempeño permite medir el talento y desarrollarlo para asegurar competitividad. En este tipo de cultura, la función de las personas es ser eficaces. Es por ello que el manejo de expectativas debe ser tomado en cuenta durante las entrevistas.

Desarrollar y planificar consiste en definir la manera en que se contribuye al desarrollo mediante el establecimiento de objetivos que vinculen el desempeño individual y los objetivos del negocio, junto con acciones de desarrollo de competencias. Una de las problemáticas analizadas para el plan

es la valoración que se asigna a los objetivos anuales en comparación con las emergencias y los continuos cambios.

### **A nivel local:**

Según, (Guerrero Goicochea, 2015) En la actualidad el tema de competencias es un término popular en el ámbito laboral, existen modelos por competencias según autores como David McClellan (1975), Byham (1982) Martha Alles (2002). DDI (2006), entre otros: muchos de ellos mostrando metodologías muy interesantes que han influido en el desempeño de los trabajadores administrativos bajo un sistema de este tipo en los últimos años. Estos modelos realizan aportaciones importantes a procesos de formación, visión, planeación estratégica y desarrollo, que bien gestionados son modelos que pueden traer muchas ventajas a la organización como a los trabajadores, sin embargo, también implica un riesgo, una mala gestión puede traer confusión e incluso un retraso en el desarrollo de las personas que participan en un sistema como este.

Considerando el diagnóstico inicial, sobre el tema a investigar, se tiene que el Hospital, cuenta con una estructura orgánica, aprobada con los siguientes órganos administrativos y ejecutores de la política de salud en la Región Lambayeque, como órgano de alta dirección cuenta con la Dirección del Hospital, como órgano de apoyo con la División de Administración, Unidad de Admisión y registros médicos, referencias y contra referencias, como órganos de asesoramiento se cuenta con la División de Planeamiento y Calidad; como órganos de línea o también como órganos de apoyo, departamento de Medicina , departamento de Cirugía y Departamento de ayuda al diagnóstico y tratamiento, así como el servicio de enfermería. La Estructura orgánica de la División de Administración está constituida por el Área de mantenimiento, el área de patrimonio, el área de costos y facturación y la oficina de administración de personal.

En cuanto a las funciones del personal de la división de administración se encuentran detalladas en el Manual de organización y funciones, pero se puede apreciar que el personal que cumple estas funciones pertenece a la Ley 728, y otras modalidades percibiéndose una alta rotabilidad del personal. Contando a la fecha con 11 trabajadores de acuerdo al Cuadro para asignación de personal

La planificación diseño y ejecución de los procesos de la gestión del talento humano, se realizan desde el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, siendo el Hospital Luis Heysen Incháustegui solamente ejecutor de las políticas delimitadas por los organismos superiores, situación administrativa que genera un grado de desmotivación del talento humano en nuestra institución.

Referente a las relaciones de coordinación y comunicación, se percibe una comunicación horizontal de arriba hacia abajo, vale decir dar órdenes que se cumplan las disposiciones y lo que establece las normas administrativas, pero en cuanto a las comunicaciones existe cierto mal estar por falta de un liderazgo efectivo que oriente y guíe el accionar de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos trazados.

En cuanto al ambiente de trabajo, vale decir las oficinas, laboratorios, muebles y enseres, se aprecia un ambiente favorable por ser una construcción moderna que cumple las características dispuestas según la ley, agregado a ello la tecnología referente a sistemas hardware son modernos, pero con la falta de software o sistemas operativos que agilicen las operatividades de los servicios

Del diagnóstico señalado se puede inferir que no es posible mejorar la atención a los usuarios (pacientes), si no existe una buena gestión del talento humano basado en competencias que se orienten a la atención oportuna a los usuarios.

Por mejorar esta realidad problemática es necesario ejecutar acciones de gestión del talento humano aplicando los principios de las competencias internas y externos, orientado a motivar a los colaboradores que actualmente laboran en este hospital.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **En el ámbito internacional**

Según, (Guerrero Gochicoa, 2014), México, desarrollo una investigación “Gestión del talento Humano basado en competencias, para optar el grado Maestro en Psicología del trabajo, en la Universidad Autónoma de Queretaro, de la cual presente el siguiente resumen, donde identifico el papel tan importante que el especialista en recursos humanos tiene que cumplir retos y determinar los factores para que estos puedan o solo gestionar o administrar, sin que deben ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los directivos de las organizaciones a todos sus niveles, para ser capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que estos posee para ser más intencional e impactante en sus tareas.

El investigador al considerar la importancia de los recursos humanos, diseño una herramientas orientada al diagnóstico de las habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar que le permita crear una plataforma de la cual se genere los planes de desarrollo adecuado para que los empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de su actividades en su área de influencia dentro de la organización

dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente.

Las conclusiones fueron que se ha demostrado que los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento humano y el modelo de competencias.

El presente trabajo consultado consideramos que es una buena propuesta, ya que nos permite diagnosticar la situación y problemática de la organización y dar las alternativas de solución basada en diferentes estrategias de la gestión del talento humano para lograr mejorar la calidad del servicio que presta el hospital materia de la presente investigación.

Según, (Sum Mazariegos, 2015), Guatemala, se ha desarrollado una investigación Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango), para optar el título de Licenciado en Psicología Industrial Organizacional, en la Universidad Rafael Landívar, como resultado de la investigación concluye que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. De la prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción.

De la misma forma concluye que la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. También se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades; finalmente concluye que el desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Según, (Guerrero Huertas Olga Rocío, Sánchez Tibamoso Mónica María, 2011). Los investigadores desarrollaron la investigación “análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector Bancario de la Ciudad de Tunja”, para optar el título de Administrador de Empresas, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia.

La investigación tubo, como objetivo analizar la motivación del talento humano del sector bancario de la ciudad Tunja, como factor competitivo dentro de una organización. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

El presente estudio permitió realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permitió identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario de la ciudad de Tunja.

La investigación concluye que, al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo del talento humano, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Como también al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas; otras de las conclusiones fue que la preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

Concluye también que la motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el

cumplimiento de objetivos personales y empresariales; así como la motivación es una de las principales variables que permiten trascender más allá del crecimiento individual o empresariado artesanal, para pasar al Desarrollo Organizacional.

No existe duda alguna que la alta productividad y performance organizacional que exhibe una organización está vinculada a los distintos programas de incentivos que se implementan, fortaleciendo las ventajas competitivo; también de ello se desprende que la motivación del talento humano dentro de una empresa es un factor clave en el fomento de un clima organizacional adecuado que permita el desarrollo y logro de los objetivos corporativos y competitivos de una manera eficaz, eficiente acorde las necesidades de la entidad.

Para ello se debe fomentar la innovación en los empleados de una organización permite estimular nuevas ideas y mejorar la adaptación a los cambios, ya que son las personas las que realizan diariamente las funciones necesarias para el cumplimiento de la misión y gracias a ellas se hace posible el desarrollo competitivo de la organización, para que finalmente, en el sector bancario de la ciudad Tunja se ofrece una buena motivación como se obtuvo en los resultados del estudio; pero hace falta valorar un poco más a la persona en forma integral, es decir, con incentivos no económicos sino humanos, que mejoren la calidad de vida emocional sin mirar al trabajador solamente como un ente productivo aportando lo mejor de sí para la organización

### **En el ámbito nacional**

Según, (Indira, 2014), Perú, el investigador desarrollo una investigación “Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL, Arequipa 2014”, para obtener el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL, en la Universidad Católica de Santa María.

En las empresas del sector eléctrico, implica el enfrentamiento a escenarios de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Se trata de un negocio de alta especificidad técnica y tecnológica, con un marco regulatorio definido y en donde las características socio-económica y política del país, impacta a su vez en el desarrollo del modelo de empresa a construir. Por ello surge como un desafío, generar recursos internos para gestionar eficazmente el talento. Este proceso aparece como un reto para la gestión del área de Recursos Humanos, ya que emerge la necesidad de construir modelos de talento en las organizaciones, así como establecer la forma de gestionarlo, para

desarrollar las capacidades y destrezas necesarias para el éxito y la sustentabilidad del negocio. Esto significa que la gestión del negocio, debe conjugar la resolución exitosa de los problemas del presente y también adoptar decisiones estratégicas orientadas al futuro.

Por ello el diseño de la organización y en especial, la gestión de sus activos intangibles, deberá estructurarse y vincularse con las características particulares del negocio eléctrico; por lo que se requiere desarrollar y gestionar adecuadamente su capital humano, por cuanto constituye su principal ventaja competitiva; el investigador considera fundamental contar con un Plan Estratégico con un sistema de indicadores que facilite la toma de decisiones y el control, cuya herramienta fundamental es el BalancedScoreCard orientado al área de Recursos Humanos, fue el instrumento de medición escogido por cuanto su utilización, ampliamente difundida en diversas empresas del mundo, es una herramienta flexible que permite lograr el objetivo propuesto.

Realizó un diagnóstico del área de Recursos Humanos en SEAL, escogiendo para ello, el modelo de roles múltiples propuesto por Dave Ulrich, metodología orientada a evaluar la calidad de conjunto de los servicios de Recursos Humanos, en la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, contribución de los empleados y capacidad de cambio. Para que finalmente en función a los resultados obtenidos, se formularon los objetivos estratégicos, vinculando a los indicadores de gestión, cuya propuesta debe contribuya a gestionar con mayor eficiencia el talento humano en SEAL, lo que impactará positivamente en el servicio a nuestros clientes y en el desarrollo y crecimiento sostenido de la Región Arequipa.

Según (Anaya Gamarra Lizeth del Rocío, Paredes Rivera Juan Manuel, 2015), Lima - Perú, los investigadores desarrollaron una investigación “propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano”, para optar el grado Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, en la Universidad del Pacífico. Cuyo trabajo de investigación se realizó para el Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. VC considera a los miembros del equipo como un factor clave para su desarrollo y, por tanto, requiere implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y que formen parte de un plan integral alineado con las políticas de la empresa.

Del análisis realizado de las brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work (GPTW), que son tomadas como entrada para realizar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas usando el método de *insights*, se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encuentra una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora.

El objetivo principal del trabajo fue mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Siendo los objetivos específicos son: Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores de VC;

Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad encontradas al inicio de la consultoría y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC; Explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa y Mejorar los indicadores de clima organizacional de VC en la próxima medición.

Los beneficios para el Área de Ventas Corporativas son los siguientes: Aumentar la motivación para enfrentar las emergencias; Formar líderes que generen autonomía e innovación en el equipo; Generar un clima de confianza, participación y compromiso. Finalmente, los investigadores han se realizado un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados, así como una exposición de acciones alineadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa.

En dicha investigación se detallan las conclusiones tales como que el plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio. También se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. Otras de las conclusiones es que la

estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura.

De la misma forma concluyen que el reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que VC determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las personas en el logro de los mismos. El reconocimiento debe afrontar los problemas que surgen en VC al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, el desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso; finalmente concluye que el nivel de compromiso compartido entre los líderes de VC y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de VC o el punto focal de RRHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas.

Según, (Ioana Gherman Tatiana, Iturbe Vásquez José Alembert, Osorio Murillo Diana Lizzette, 2011), Lima, los investigadores desarrollan la investigación “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”, para optar el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Indica que la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. La investigación cualitativa aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector real, a nivel operativo.

En el estudio se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo, se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados.

En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. La presente plantea varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos.

### **En el ámbito local**

Según, (Vásquez Torres, 2013), la investigadora desarrolla la investigación titulada “factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, para optar el grado de magister en Enfermería en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de Chiclayo, Perú, la investigación concluye que el equipo de salud que labora en el Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes se encuentra desmotivado, por lo que su desempeño laboral no es el más óptimo.

Esta investigación tiene por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos. Fue un estudio descriptivo cuantitativo, cuya población fueron los 42 profesionales de la salud que laboran en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” de Chiclayo. Utilizó un Test de Likert de 52 preguntas divididas en ítems de motivación y comportamiento.

Concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados.

Las conclusiones fueron que en algunos aspectos se muestran alentadores, tal como se muestra en el Gráfico N. ° 8, en el que el 52.4% está entre muy de acuerdo y de acuerdo con la valoración que les da su jefe a sus aportes. Asimismo, en el Gráfico N. ° 9 se aprecia que el 69.1% afirma que el jefe de servicio se preocupa por crear un ambiente laboral agradable. Todo ello a pesar de percibir un salario que no está de acuerdo con sus

conocimientos y necesidades personales, de las condiciones ambientales de las diferentes áreas y de las deficiencias en seguridad, influyendo positivamente en el desempeño de sus actividades profesionales.

Otras de las conclusiones fueron que entre los factores motivacionales que perjudican el comportamiento organizacional del equipo de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo, se encuentra la falta de reconocimiento alguno en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital. Los trabajadores carecen de Resoluciones, Carta de felicitación, Beca de capacitaciones, entre otros; tal es así que el 45.2% está Muy en desacuerdo y el 35.7% afirma estar en Desacuerdo, puesto que durante los dos últimos años no recibió reconocimiento alguno, razón por la cual el personal no se siente motivado en este aspecto, lo que conlleva a que en determinadas circunstancias no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades.

Finalmente concluye que la motivación que se le da a un trabajador influye en el comportamiento organizacional de una determinada entidad o empresa y en este estudio, se determina que existe una relación de grado moderado entre estos factores, lo cual influye en el desempeño de las actividades del trabajador de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo.

Según, (Alvitez Suarez Felix Wagner, Ramirez Cavero Miguel Angel, 2013), los investigadores desarrollaron la investigación titulada “relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la Empresa del Grupo Almer, Trujillo – 2013”, para optar el título de Licenciados en Administración, en la universidad Antenor Orrego de Trujillo Perú

La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización.

Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

Esta investigación concluye que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica. Como también describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.

Otra conclusión es que se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera; finalmente concluye que se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no

pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

### **Estado del Arte.**

En cuanto al estado del arte citaremos a (Martha A. , 2005), donde establece criterios de competencia y talento; en primer lugar, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Para (Jericó P. , 2001), detalla que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, este actúa como un efecto facilitador: Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innova, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuirá su compromiso.

Para (Gratton, 2001), en su obra estrategias de capital humano, dice *“crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin esta medida, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ellos”*, desde luego también la misma autora recomienda tener en cuenta la opinión de las personas *“que cuando se escucha a las personas, estas sienten que se les trata con justicia. Si se les permite influir en las decisiones, tienen más oportunidades para expresar sus aspiraciones y sus quejas, para reconocer sus verdaderos intereses y para tomar decisiones que les parecen Justas.*

## **Bases Teóricas Científicas.**

### **Talento Humano**

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

Maristany, Jaime (2008) dice que la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todos los niveles.

Vásquez, Aldel (2008) afirma que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Lledó, Pablo (2011) él afirma que el talento humano tiene un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es

impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Teniendo en cuenta la gestión de personas, sobre ello existen diversos enfoques sobre la gestión estratégica de los Recursos Humanos que indudablemente incluyen e involucran al clima organizacional como uno de sus componentes, para ello estaremos detallando algunos casos prácticos.

En cuanto a las buenas prácticas de gestión de RRHH, referente al desempeño: «[...] es necesario traducir el deseo de buen rendimiento en prácticas que lo sostengan, desde la alta dirección hasta toda la gama de empleados» (Ulrich y Brockbank 2006: 148). Así como la disponibilidad de recursos y apoyo del equipo directivo, se requiere lo siguiente: Estándares de medición alineados con la estrategia: El alineamiento de la estrategia de la organización con las expectativas del equipo debe ser claro. El modelo debe incluir un esquema de planificación general, que cubra la brecha entre expectativas y objetivos institucionales; así como adjudicar prioridades a las mediciones: Se debe medir solo aquello de mayor importancia para los stakeholders. Sin embargo, en la organización la medición está enfocada en la definición de objetivos anuales, generando desequilibrio de prioridades frente a las labores de emergencia.

Referente al reconocimiento se debe tener en cuenta que «Es frecuente que las recompensas no financieras se repartan al azar sin tener en cuenta el desempeño. Cuando la distribución está basada en alcanzar los estándares, los empleados concentran su atención y energía en ello» (Ulrich y Brockbank 2006: 152). La empresa complementa su medición del desempeño con reconocimiento financiero, de modo que se logra la disponibilidad para conseguir los objetivos, pero posterga el reconocimiento no monetario, para lo cual se requiere lo siguiente contar con una visión fuerte que genera sensación de orgullo en el área. Esto puede potenciarse con símbolos orientados al reforzamiento del concepto de servicio alineado con la visión de la organización. La visión compartida en la organización debe formar parte del modelo propuesto.

También debemos considerar la gestión estratégica de los Recursos Humanos; donde las organizaciones compiten y se desarrollan al lograr objetivos. Una gestión es estratégica al contribuir al logro de aquellos. La tarea estratégica principal de RRHH implica asegurar los procesos que conduzcan comportamientos colectivos hacia la efectividad organizacional, para desarrollar esta acción se deben crear y desarrollar al talento humano cuya gestión del desempeño, formación en liderazgo y comunicación que deben contemplar las acciones de un plan de trabajo. En base a prácticas de liderazgo situacional y trabajo en equipo, cuya responsabilidad recae en los mandos y referentes de la organización, gestionar desempeño permite medir el talento y desarrollarlo para asegurar competitividad. En este tipo de cultura, la función de las personas es ser eficaces. Es por ello que el manejo de expectativas debe ser tomado en cuenta durante las entrevistas.

Considerando que desarrollar y planificar consiste en definir la manera en que se contribuye al desarrollo mediante el establecimiento de objetivos que vinculen el desempeño individual y los objetivos de la organización, junto con acciones de desarrollo de competencias. Una de las problemáticas analizadas para el plan es la valoración que se asigna a los objetivos anuales en comparación con las emergencias y los continuos cambios.

### **Conceptualizando Talento y Competencias**

Relacionado estos dos conceptos, talento y competencias, donde el talento es necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se puede abrir en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición, el concepto talento perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que puede ser medido y, no sin dificultad, también desarrollado.

Definiendo el significado de la palabra “talento” (Academia, 1970), en su segunda acepción talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Si partimos de la definición de talento que ofrece (Seco Raymundo Manuel, 1999) según el Diccionario del español actual: (conjunto de dotes intelectuales de una persona), el paso siguiente será discernir cuál es o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, sólo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar; lo mismo sucede si la posición analizada es, por ejemplo, la de un deportista, el cual puede tener talento para el tenis, sin que ello signifique que lo tenga para otra cosa.

La metodología de gestión de recursos humanos por competencias tiene un enfoque ambicioso, ya que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupe una posición sea “adecuada y apta”, “una persona debe ser competente”, a lo sumo podremos medir esto subjetivamente, pero no mucho más.

Según (Martha, 2005), desarrolla la apertura de una conducta “competente” en diferentes comportamientos que se relacionan, a su vez, con diferentes competencias, este “modelo” así definido permitirá no sólo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino que también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano.

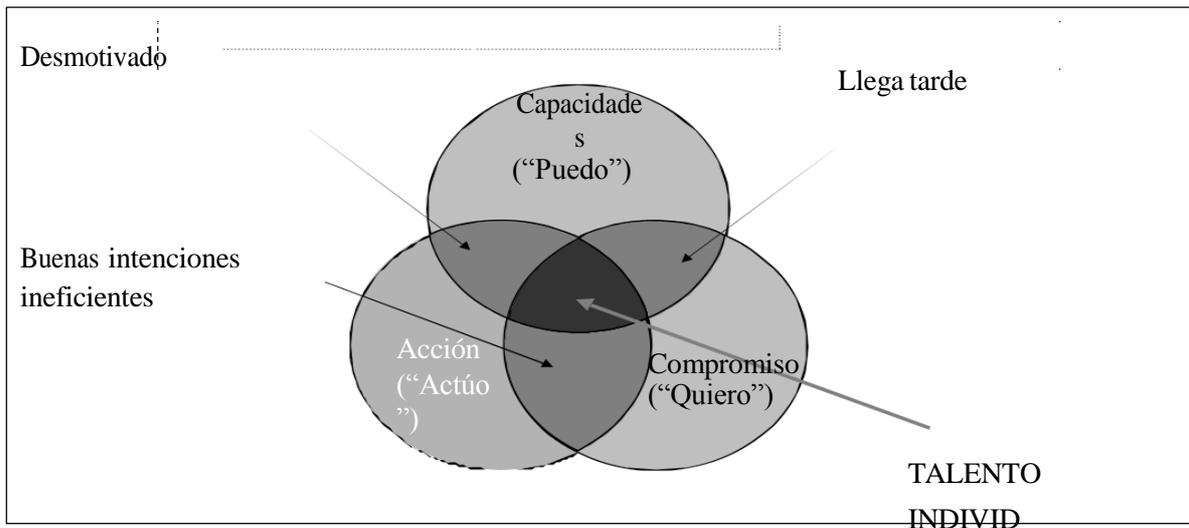
Teniendo en cuenta a (Jericó, 2001) En la obra titulada Gestión del talento, su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, (como es casi obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por

el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Estas ideas se ven plasmadas en el gráfico siguiente.

Jericó, Pilar. *Gestión del talento*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, páginas 67 y 68.

Talento individual = capacidades + compromiso + acción



Fuente: Jericó, Pilar. *Gestión del talento*, obra citada.

## **Como desarrollar la gestión del talento humano**

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

Para (Drucker, 1995), escribía, la educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que 'el conocimiento' ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas. Continúa más adelante: Tendremos que redefinir el concepto de persona formada.

Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología. Drucker plantea, además, una relación muy interesante entre tener información y que esta se transforme en algo útil. ¿Cómo lograr que esto último suceda? A través de un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. Finalmente, si bien la obra de Drucker es interesante en toda su extensión, tomaré un último concepto con relación a la temática que nos ocupa: La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender.

Cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. En el caso de las competencias el problema es mucho más difícil aún: las personas deben cambiar comportamientos, hábitos.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos. En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación.

Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive para aplicarlos en el día a día. Si la capacitación de adultos tiene todas estas dificultades cuando tan sólo de conocimientos se trata, imaginemos lo que sucede cuando se les pide a personas adultas que modifiquen mucho o poco sus comportamientos. Desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos.

Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. Los distintos especialistas coinciden en este aspecto.

Este proceso de aprendizaje que permite cambiar comportamientos no se logra sólo conociendo acerca del tema. No se trata de la fórmula del interés compuesto, que una vez conocida se aplica en el trabajo o, si se la estudió en años más jóvenes, tomando un libro de la biblioteca se puede refrescar el conocimiento y calcular el interés requerido. (Por favor, no quiero decir que las matemáticas sean simples, sólo lo menciono como un ejemplo para explicar una idea). Cambiar comportamiento es un proceso mucho más largo y dificultoso. Sin embargo, en el mercado existen también falsos especialistas que pretenden hacer creer que a través de cualquier curso pre armado que comúnmente se denominan “enlatados” es factible mejorar comportamientos relacionados con determinadas competencias.

Por lo tanto, usted podrá asistir a actividades sobre Trabajo en equipo, Liderazgo o cualquier otra competencia, donde en ocho horas le dirán si es un buen mal trabajador en equipo; si usted es un buen líder o sólo ayuda al líder... pero al finalizar no sabrá cómo mejorar su comportamiento para adquirir un nivel más alto de la competencia. ¿Por qué? Porque estas actividades pueden ser muy buenas para predecir comportamientos; pueden ser utilizadas a modo de assessment (método para la evaluación de personas), pero no son útiles con relación a aquello para lo que “dicen que sirve”: mejorar comportamientos, cambiar conductas para pasar de un nivel a otro de la competencia. Ojalá esto fuese posible. Si fuera tan sencillo, todas las personas podrían tomar un curso de las competencias más requeridas en el mercado o sobre aquellas que les interesan en particular, y rápidamente mejorar. Lamentablemente, no es así.

¿Nunca tuvo, estando en un hotel 5 estrellas o en una empresa de servicios, la sensación de que el empleado le sonreía “de la boca para afuera” pero que su actitud era de

contrariedad, cuando no de fastidio? En estos casos ha fallado la selección y el entrenamiento. Se ve todos los días. Primero, falló la selección, porque no es correcto lo que muchos hacen: “Tomamos a la gente y luego la entrenamos”; se requieren ciertas competencias mínimas para ocupar una posición, cierta base de la competencia para luego desarrollarla.

Segundo, falló el entrenamiento: la persona sonríe porque le han dicho que debe sonreír, pero no le han dicho por qué, ni para qué, ni cómo. No han desarrollado en esa persona la competencia Orientación al cliente, sino que le han dado un curso de “atención al cliente”, y quizá esa persona no desee sonreír y deba trabajar en otra posición. Los entrenamientos sobre Atención al cliente son eficaces cuando las personas tienen la competencia Orientación al cliente. Si esta estuviese en el grado que se denomina “No desarrollada” o sea, la competencia por debajo de su nivel mínimo se le podrá dar a esa persona toda la capacitación disponible y sólo se logrará “una sonrisa de plástico”.

Peter F. Drucker. Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse. Unos dirán que desde el momento mismo del nacimiento; otros situarán ese inicio en el momento en que el niño comienza a cursar el preescolar. Sin tener la intención de dilucidar el momento preciso en que comienza a desarrollarse ese proceso, afirmaremos, sí, que ocurre desde la infancia.

El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica.

Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla. Muchas veces una persona no reconoce los verdaderos motivos de los resultados obtenidos, y dice: “tuve suerte” o “algo no salió bien”, sin identificar las causas reales y concretas.

Un proceso análogo se presenta en materia de competencias. En el momento de realizar la medición de una competencia se podrá verificar su existencia y en qué grado se presenta, o su inexistencia. Esto puede referirse a una persona de 7 años o a otra de

40. Aun en un niño se pueden identificar niveles de ciertas competencias.

El proceso de adquisición de competencias, más o menos consciente, es similar al de la formación del conocimiento, con una diferencia fundamental: respecto de los conocimientos, es habitual que se verifique su incorporación a través de la educación formal. En materia de competencias, no. De todos modos, las diferentes actividades que todos los niños, adolescentes y adultos realizan coadyuvan al desarrollo de competencias. Igualmente, a través de un análisis, consciente o no, todos, aun los niños, analizan el resultado de sus acciones.

De este mayor o menor análisis, de la objetividad del mismo y su aceptación (en lo cual el proceso psicológico personal de cada uno es definitorio) dependerá que las personas desarrollen o no determinadas competencias. Si una persona, cualquiera sea su edad, puede analizar sus éxitos y fracasos, reconocer las causas de estos, y los aciertos y los errores, podrá modificar sus comportamientos. En los niños y jóvenes juegan un rol fundamental los adultos que de alguna manera tienen influencia sobre ellos, como ser docentes, instructores deportivos o de actividades en general, además de, por supuesto, los padres y familiares cercanos. En las actividades deportivas, por ejemplo, los directores y/o entrenadores ayudan al análisis de los comportamientos al marcar errores y aciertos de los equipos.

Si se realiza este análisis con relación a la vida laboral de las personas y, por ejemplo, se toma el caso de una persona al inicio de su carrera laboral, ese primer día de trabajo esta tendrá sus competencias en un determinado grado de desarrollo. Habrá pasado algún proceso de selección donde imaginamos que las mismas habrán sido evaluadas, y se le asignaron ciertas tareas y responsabilidades.

A partir de allí, la persona comienza a desempeñarse según el puesto asignado y con la supervisión de un jefe. Este momento corresponde al punto 1 del gráfico que hemos denominado “El proceso natural del desarrollo de competencias”, porque de eso se trata, del natural desarrollo de competencias. Siempre ocurrió, aun antes de que nos pusiéramos a estudiar este tema y a intentar describirlo.

Como es obvio, desde los albores de la historia las personas han tenido y desarrollado sus competencias de manera más o menos intuitiva. No hace falta referirnos ni a personas ejemplares ni a las otras; unas y otras han tenido un alto desarrollo de competencias, no siempre aplicadas para el bien de la sociedad.

## **Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo (dimensiones)**

Según (Alles., 2005), establece que los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias, focalizándose en las competencias, las mas que se detallan.

### **Coaching/**

**Mentoring/Tutoría.** Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño–. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores.

Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización. Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching.

Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de coaching ad hoc, a través de un coach interno o externo. La tarea de coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, un consultor externo, etcétera.

La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de la persona a orientar. No es lo mismo un joven profesional que un gerente. Respecto de los programas de tutoría o mentoring, podemos incluirlos en el punto que estamos tratando, pero cabe decir que si bien los términos coaching, mentoring o tutoría se usan como sinónimos, la función de unos y otros programas, en materia de desarrollo de competencias, es similar, pero la práctica es diferente.

Un primer buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que hemos denominado “jefes como coaches”.

Un jefe cumple diversos roles dentro de una organización, uno de ellos es y sería deseable que así fuese en todos los casos, pasar de ser sólo una persona que dirige a ser líder de empleados, y, dando un salto hacia delante, líder de equipos (Carbó Ponce, 2000). Esto lo hemos tomado de una obra de Esteve Carbó Ponce<sup>6</sup>, donde este autor además dice que un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos funcionen al compás, coordinadamente, actuando juntamente, con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.

Carbó Ponce llega más allá en su exposición, asignándole al papel del jefe una serie de roles adicionales:

- a. Jefe/suministrador: permitiendo que los empleados dispongan de las herramientas y la información necesarias.
- b. Jefe/maestro: suministrando la formación necesaria.
- c. Jefe/tutor: facilitando el feedback oportuno sobre el trabajo realizado y su contribución o no al éxito de los objetivos.
- d. Jefe/consejero: a partir de una demanda del empleado, primero escucharlo y luego, si es posible, brindarles apoyo frente a sus problemas personales.

En la obra de (Gerald, 1997) se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial individual o grupal caracterizado por un entrenamiento en la tarea (on the job), acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales. El coaching hace referencia a entrenamientos intensivos a una o varias personas por otra cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente. Cole hace una clasificación interesante de los diversos tipos de coaching, a partir de las características de la/s persona/s que reciben el entrenamiento. Dicha clasificación es, sintéticamente, la siguiente:

- a) Poner manos a la obra: Un instructor de nivel inicial sin mucha experiencia como coach pero que conoce bien la tarea, trabaja con personas sin experiencia o aprendices de cualquier especialidad. El aprendizaje se realiza en conjunto: uno gana experiencia como coach y los otros se preparan para asumir sus puestos de trabajo.
- b) Dejar hacer: un instructor con alto desarrollo ayuda a aprendices con experiencia, guiándolos en su accionar.

- c) Dar soporte: los aprendices con experiencia utilizan un paquete flexible de aprendizaje; es decir, ellos deciden cómo y cuándo solicitar ayuda a su coach.
- d) Ser un referente<sup>8</sup>: proceso de ayuda y guía para que los aprendices desarrollen competencias específicas.

El autor dice a su vez que el coaching de tipo 2 “dejar hacer” y de tipo 4 “ser un referente” son los más frecuentes, y que este último se transforma muchas veces en un programa de mentoring. Dado que usualmente los gerentes necesitan desarrollar aspectos específicos especialmente competencias requeridas por su trabajo, una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudarlos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.

En síntesis, coaching es: una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol-coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coaches. ¿Cuál es el primer paso para un coaching? La elección del coach. Algunos puntos a tener en cuenta: ¿Quién puede ser un coach? El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización. En ese caso podrá ser un tutor o mentor.

El coach también puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función.

Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como coach.

Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el aprendiz despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

### **¿Qué requisitos debe cumplir?**

- El coach debe poseer en alto grado la competencia que debe ayudar a desarrollar. Este es un punto muy importante, en ocasiones los coaches tanto internos como externos, pero en especial estos últimos, tienen conocimientos teóricos de la competencia, pero no la poseen ellos mismos, no al menos en el grado necesario para ser coaches.
- Poseer además capacidad para transmitir esa competencia. No todas las personas, aun con un alto grado de la competencia, pueden desarrollar a otras; para ello deben poseer otras competencias, en especial la denominada “Desarrollo de las personas”.

Por último, cualquiera de las figuras mencionadas para llevar adelante un coaching mentor o tutor, jefe como coach, coach externo— puede combinar su trabajo con el autodesarrollo

**Pasos para el coaching:**

1. Primero como ya se dijo, elegir el coach adecuado en cada caso (coach, tutor o mentor).
2. Fijar objetivos de trabajo medibles y alcanzables entre los dos participantes: coach y aprendiz.
3. Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles.
4. Definir metodologías de trabajo en forma conjunta.
5. Cada uno deberá llevar un registro de sus trabajos y del grado de cumplimiento de los objetivos.

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas; es una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de la/s competencia/s en base a un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y aprendiz, un control y seguimiento de lo actuado.

El término coaching es utilizado profusamente en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/s competencia/s que se deseen desarrollar. Para ello, el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es en este punto que el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación. Es muy importante, a su vez, el rol de coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona.

- 1) **Rotación de puestos.** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, incluso pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas. Por ejemplo, cuando se ve un movimiento que un gerente es sorpresivamente transferido a otra área—, comienzan a circular

rumores sobre que esa persona “estaba en carrera para una gerencia general”, lo cual se verifica en casi todos los casos.

La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada, o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- 2) **Asignación a task forces.** Traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el punto siguiente.
- 3) **Asignación a comités/nuevos proyectos.** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.
- 4) **Asignación como asistente de posiciones de dirección.** Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. Dicen (Mathis Robert L., Jhon H., 2000) que muchas organizaciones tienen “junior boards of directors or management cabinets” como una suerte de board alternativo, o grupos gerenciales donde cada uno es entrenado realizando al mismo tiempo interesantes asignaciones tanto a nuevos proyectos como para resolver problemas operativos. Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un gerente con un buen desarrollo de las competencias objetivo.
- 5) **Paneles de gerentes para entrenamiento.** Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico –por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun el método que en una primera instancia parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

Para el autor Frances (Marie, 1998) , la rotación de puestos es un método anticuado. Sin embargo, para nosotros, decir que los métodos de formación gerencial dentro del ámbito de trabajo son “los más tradicionales” no trasunta ninguna desvalorización. Por el contrario, esos métodos son los más utilizados y son los que más se asemejan al “desarrollo natural de competencias”. El lector debe saber que estos métodos tradicionales se utilizan desde antiguo, aun antes de que comenzáramos a hablar de competencias, y continúan siendo adecuados. Sin embargo, no siempre las circunstancias permiten su aplicación, por lo cual los responsables de Recursos Humanos deben tener y generar alternativas.

Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la

organización; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que son gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil observar. Los especialistas en recursos humanos deben entender esta diferencia de enfoque para luego poder explicarla a otras personas (por ejemplo, los directivos de la organización).

“El desarrollo de las personas” (Martha., 2004) es una función o un grupo de tareas correspondiente al área de Recursos Humanos o Capital Humano. Sin embargo, no debemos olvidar que los empleados “pertenecen” a un entorno más amplio que el de su propio sector específico, es decir, trabajan e integran equipos junto a otras áreas. Por lo tanto, la función del especialista en desarrollo es la de acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de crecimiento conjunto.

La función del área de Recursos Humanos o Capital Humano respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la metodología de Gestión por competencias.

## **Motivación Laboral**

En el presente trabajo de investigación se estará detallando los conceptos de motivación según autores, que nos sirvan como base técnico científico en la culminación de la investigación.

La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Existen tres elementos clave de la motivación son: el esfuerzo (1), las necesidades (2) y las metas organizacionales (3).

1. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad.
2. Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Entonces podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo, y si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión.
3. Este esfuerzo para la reducción de la tensión, debe dirigirse hacia las metas organizacionales, puesto que el cumplimiento de estas es la principal razón por la que se busca motivar a los empleados.

Para que ello sea posible se debe lograr que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. En caso contrario, solo se generará mucho esfuerzo, pero este será muy poco productivo.

Así tenemos que en la empresa se define a la motivación como la habilidad que tiene esta para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa. Es importante o esencial que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas para poder conseguir un alto grado de motivación en los trabajadores.

Por lo tanto, la motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, y condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable, a

continuación, se presentarán algunas teorías:

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.4. De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.5. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que, si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Por ejemplo, si un trabajador tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas, pero está contratado a plazo pues es nuevo en el trabajo, una forma efectiva de motivación es darle la posibilidad de firmar un contrato por plazo indefinido si se desempeña bien en la empresa, con lo cual satisfará su necesidad de Seguridad, en este caso, estabilidad laboral.

### **Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

**Teoría X.** Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el

trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

**Teoría Y.** Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. En contraste con los puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos:

- 1) Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- 2) La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- 3) La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
- 4) La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Para el primer caso, McGregor, para el primer caso, planteó que para motivar a un empleado X lo más efectivo era aplicar sanciones o castigos que obligasen al trabajador a cumplir con sus obligaciones, pues de lo contrario lo más probable es que este no se esforzase en hacerlo, lo que repercutiría en una menor productividad en la empresa; por lo mismo una supervisión constante se hace totalmente necesaria dentro de la organización si se tiene a empleados con estas características, pues con ello se conseguirá motivarlos.

Por ejemplo: Una persona tipo X no se motivará si se le ofrece un bono por producción, pero si lo hará si se le sanciona con descuentos en su remuneración por falta de productividad.

McGregor, en el segundo el mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto. Por ejemplo: Una persona tipo Y no se motivará si se le está supervisando y regañando todo el tiempo, pero si lo hará si se le da la oportunidad de ascender a un puesto superior que implique más responsabilidades y más reconocimiento.

### **Teoría de la motivación - higiene de Frederick Herzberg.**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación - higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto. Los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. En una investigación realizada por Herzberg se determinó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Herzberg propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como. Factores de higiene.

Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en supuesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes, a las cuales se les llama: factores de motivación

Por ejemplo: Un empleado que recibe un buen sueldo, pero quiere llegar a ser jefe de departamento o de su área; lo más probable es que un aumento de sueldo no le motive demasiado pues gana bien, sin embargo, si se le da la opción de ascender por sus méritos, entonces si tendremos a un empleado motivado.

Es necesario tener en cuenta las nuevas Teorías, vale la pena mirar desde la óptica de los autores modernos con respecto a la motivación laboral, tales como:

**Teoría ERC de Clayton Alderfer**, quien plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes.

Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante.

Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración - regresión. Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Por ejemplo: Un empleado joven asciende a Gerente de Marketing, siendo que habían empleados con más experiencia que pudieron tomar el cargo. Por tal motivo se genera dentro del departamento un ambiente de tensión provocado por los celos de sus compañeros, perdiéndose en gran parte los lazos de amistad que habían desarrollado. Como se podrá imaginar, si bien la necesidad de crecimiento fue satisfecha, la de Relaciones ha vuelto a estar insatisfecha, cumpliéndose lo mencionado en la teoría de que una necesidad superior puede cumplirse sin pasar necesariamente por una anterior. De este modo, para motivar a este trabajador hay que enfocarse en restaurar el ambiente laboral agradable que tenían antes.

### **La teoría de las necesidades de McClelland**

La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar logros personales, más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización

- a. Al investigar la necesidad de realización, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado. Los altos realizadores no apuestan al azar; les disgusta tener éxito por casualidad.

Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas. Es muy importante darse cuenta de que evitan aquello que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles.

Desean vencer los obstáculos, pero también sentir que su éxito (o fracaso) se ha obtenido gracias a sus propias acciones. Esto implica que les gustan las tareas de dificultad media.

- b. La necesidad de poder. es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros. Los individuos que tienen una alta necesidad de poder disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.
- c. La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación (naf). Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua. Según la teoría, para motivar a una persona se debe identificar

cual necesidad es la que predomina en sí mismo, para así determinar un factor motivacional efectivo.

Por ejemplo: Si la necesidad predominante es la de realización, fácilmente se puede motivar a ese trabajador dándole la posibilidad de ascender de puesto. Si la necesidad predominante es la de poder, se le puede dar la oportunidad de dirigir a un grupo de trabajo. Y, por último, si la necesidad predominante es la de afiliación, se le puede dar la oportunidad de trabajar en equipos. De esta forma se pueden conseguir empleados motivados y mayormente productivos.

### **Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a la gente en las organizaciones. Los teóricos de la motivación han supuesto tradicionalmente, de manera general, que las motivaciones intrínsecas, como los logros, la responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos, como un buen sueldo, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones agradables de trabajo. Es decir, el estímulo de un elemento no afectaría al otro.

Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. En otras palabras, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguna persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés extrínseco en la misma tarea.

Por ejemplo: Si a un trabajador se le da un bono por producción (motivador extrínseco), este perderá la satisfacción que obtenía por desarrollar bien su trabajo (motivador intrínseco), pues predomina el interés por el bono más que por la satisfacción personal. Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener importantes implicaciones para la práctica administrativa. Durante años ha sido un aforismo entre los especialistas en compensaciones que, si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben depender del desempeño de un individuo.

Pero los teóricos de la evaluación cognoscitiva señalarían que esto sólo tendería a disminuir la satisfacción interna que obtiene el individuo por realizar el trabajo. Hemos sustituido un estímulo externo por uno interno. De hecho, si la teoría de la evaluación

cognoscitiva es correcta, tendría sentido que el pago de un individuo no dependiera de su desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca.

### **Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke**

Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

Si se mantiene en constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño.

Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados.

Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada — cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso — es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas - desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional.

La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y

cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde fuera.

La autoeficacia, se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Así que, en situaciones difíciles, encontramos que la gente con una baja autoeficacia tiene más probabilidades de disminuir su esfuerzo o rendirse por completo que aquellos que tienen una alta autoeficacia, quienes procurarán con mayor ahínco dominar el desafío.

Además, los individuos con una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación; aquellos que tienen baja autoeficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les retroalimiente en forma negativa.

Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la **cultura**. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes (con una calificación no demasiado elevada en la distancia al poder), que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos (bajos en evasión de incertidumbre) y que considerarán importante el desempeño (alto en cantidad de vida). De manera que no espere que la fijación de metas necesariamente lleve a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno.

Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos cada semana entre Toronto y Buffalo, Nueva York, su intención le fija un objetivo específico por el cual debe luchar. Podemos decir que, si las demás cosas permanecen iguales, los camioneros con una meta específica tendrán mejor desempeño que sus contrapartes que operan sin ningún objetivo o con la meta general de “hacerlo lo mejor que se pueda”.

### **Teoría del reforzamiento.**

Una contraposición a la teoría de la fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, que señala que los propósitos de un individuo dirigen

sus acciones. En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente.

Ellos dirían que uno no necesita preocuparse por el proceso interno de cognición; que lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento. La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción, es decir, no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento.

Su mayor exponente es B.F. Skinner, quien sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación.

En cambio, Skinner propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas. Para ello se deben aplicar reforzadores o inhibidores de conductas. Tipos de reforzamiento: Positivo: por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar. Negativo o evitación: establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda. Extinción: se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta. Castigo: el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado (ambos castigos positivos “dar para castigar”), multa o despido (ambos castigos negativos “quitar para castigar”).

Un ejemplo clásico se ve cuando a un trabajador se le descuenta de su remuneración por los atrasos. Caso en el cual se aplica un Castigo Negativo.

### **Teoría de la equidad de Stacy Adams**

Según esta teoría los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados)

en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados - insumos con la relación resultados - insumos de otras personas en nuestra misma situación. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión por la equidad. J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

- a) Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabajan actualmente.
- b) Auto-externo: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente
- c) Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- d) Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos.

El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga a cerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables moderadoras: sexo, tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo.

Comparaciones de razones	Percepción
$O/IA < O/IB$	Desigualdad causada por estar subpagado
$O/IA = O/IB$	Igualdad
$O/IA > O/IB$	Desigualdad causada por estar sobrepagado
Donde $O/IA$ representa al empleado; y $O/IB$ representa a las otras personas comparadas.	

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

1. Cambiar sus insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás”).
4. Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, “el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía”).
5. Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, “puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando él tenía mi edad”).
6. Salirse del campo (por ejemplo, renunciar al puesto).

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

- 1) Dado el pago por tiempo, los empleados sobre pagados producen más que los empleados pagados justamente. Los empleados pagados por hora y asalariados generan una gran cantidad o calidad de producción, con el fin de aumentar el lado de la relación correspondiente al insumo y obtener la equidad.
- 2) Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobre pagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente. Los individuos a quienes se les paga a destajo incrementan su esfuerzo para lograr la equidad, lo que puede dar como resultado una mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en cantidad sólo incrementan la desigualdad, puesto que cada unidad producida genera más sobrepago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia el incremento de la calidad, en lugar de aumentar la cantidad.
- 3) Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad. Se reduce el esfuerzo, lo que origina una productividad menor o de menor calidad que la de los trabajadores pagados equitativamente.
- 4) Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sub pagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente. Los empleados pagados a destajo pueden conseguir la equidad, porque el intercambio de la calidad por la cantidad de producción da como resultado un incremento en la recompensa, con poco o ningún aumento en la contribución.

En resumen, la teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la

relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formulan juicios acerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y resultados de otras personas.

Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión.

Esta tensión proporciona la base para la motivación, puesto que la gente se afana en lo que concibe como equidad y justicia.

Por ejemplo: Un empleado que recibe un sueldo menor que un compañero de trabajo que hace lo mismo que él, pero “lo hace de mejor forma”, verá en este hecho una inequidad o injusticia que le provocará un estado de tensión, lo que se transformará en la motivación de este para hacer mejor su trabajo y equiparar su sueldo con el de su compañero.

### **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

2. Relación esfuerzo-desempeño. la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
3. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
4. Relación recompensas-metas personales. el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Como su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, Vroom señala que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para ello:

- a. Los objetivos individuales (expectativas): es la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- b. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas)
- c. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en medida en que cree poder hacerlo (Relación entre las expectativas y recompensas)

Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación, basado en objetivos intermedios y graduales (medios para el objetivo) que conducen a un objetivo (fines del trabajador).

Según esto, la motivación regula la selección de los comportamientos. Así, cuando el individuo busca un objetivo intermedio (aumentar la producción) lo hace en función de alcanzar un resultado final (dinero, beneficios sociales, etc.).

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final.

Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Elevar la productividad no tiene valencia por si sola; sin embargo, la obtiene porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales.

Esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final Vroom la denominada instrumentalidad, la cual presenta valores de +1.0 a -1.0, dependiendo si está o no relacionada con la obtención de resultados finales. Si el individuo no percibe relación entre aumentar la productividad y el dinero, la instrumentalidad de este será igual a 0. El deseo del individuo por aumentar la productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Es por esto que la Teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre las personas y sus cargos.

Un ejemplo para ilustrar la teoría sería: Situación: Un trabajador que necesita dinero para pagar sus deudas y cuyo sueldo es insuficiente (necesidad del individuo). En su empresa se busca alcanzar una cuota de producción para el mes (meta de la organización). Si al

trabajador se le ofrece un bono por producción (agente motivador), entonces el resultado de su esfuerzo tendrá valor para él pues la meta de la empresa está acorde a sus necesidades personales y por tanto se esforzará; además si la meta de producción no es muy alta entonces también percibirá que puede lograrla por lo que está consciente que puede elevar su desempeño; y por último, si puede elevar su desempeño entonces puede conseguir el bono que tiene valor para él, y de paso cumplir con la meta de la organización. En este ejemplo el trabajador se habrá motivado para lograr un objetivo que le genera valor, o más bien, ese objetivo de valor le genera la motivación para querer alcanzarlo

Martha Alles, quien indica que la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “Compromiso”, la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

En una obra previa, Diccionario de preguntas. Gestión por competencias, al presentar las preguntas para indagar sobre competencias se incluyó una sección especial con relación a la motivación, con la siguiente apertura: motivación para el puesto (expectativas de desarrollo profesional) y motivación para el cambio (de trabajo). Y se dio a esta indagación sobre la motivación un tratamiento similar al que debe hacerse para evaluar competencias. Este aspecto, marcado como muy fuerte en el proceso de selección de personas, tiene su paralelo en otras instancias de la relación entre la organización y sus empleados de todos los niveles. En nuestros largos años de trayectoria hemos conocido casos en los que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos es muy atractiva, ya que mejora el nivel y la retribución, pero, provocando una sorpresa generalizada, la persona en cuestión no se siente motivada con ello, y prefiere su actual situación. La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar. El talento, cuando se presenta (muchas veces, interpretado como algo casi mágico), simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también podremos encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas extralaborales, poseen un adecuado caudal de motivación en su trabajo. En una obra previa, *Cómo manejar su carrera* (Alles M. , 1998), apoyada en una investigación sobre las razones del éxito de 30 ejecutivos, surgió como uno de los elementos definitorios de dicho éxito el tener pasión por lo que se hace.

La motivación ha sido tratada por muchos autores. Según (McClelland, 1999). Exponemos a continuación una apretada síntesis de lo que postula este autor.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición del concepto motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia; es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos aun cuando no está hambrienta, es alguien a quien podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

#### **a. Los logros como motivación**

El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o n

achievement. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto n achievement prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No es atraída y por lo tanto no trabaja más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto n achievement.

#### **b. El poder como motivación**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta n power.

Los elevados niveles de n power están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

### c. La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Considerando a (Peretti, 1998) se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas, con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en sus puestos de trabajo. El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores (Antonio & Alain., 1992), los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

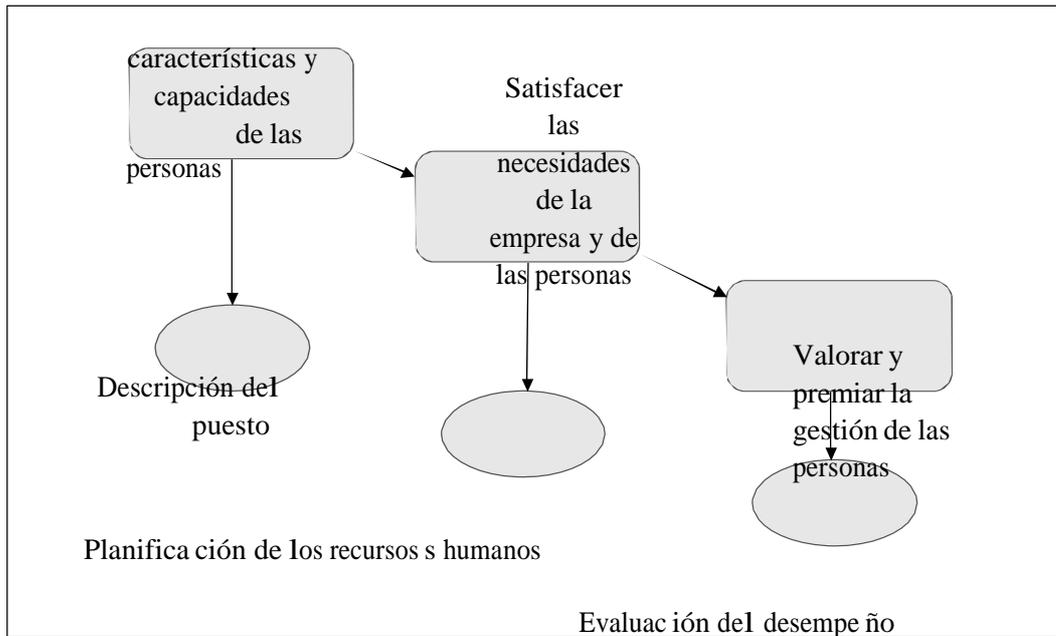
- ✓ Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.
- ✓ Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- ✓ Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Partiendo de estos conceptos, se podrían introducir otros que se relacionan con la motivación. Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada uno se había planteado. La comunicación juega un rol fundamental, pero también la fantasía de que a partir de determinados hechos se producirán otros automáticamente; y este comentario vale para el análisis de la

situación a partir de la posición del empleado o del empleador. Para ello, y sobre la base de lo extraído de la obra mencionada de Carretta, Dalziel y Mitrani, proponemos el siguiente esquema que puede ser tomado como un curso de acción a seguir, o como un esquema base para la reflexión.

Para mejorar la motivación en las organizaciones

Identificar



Este gráfico fue realizado sobre la base de algunos conceptos de la obra de Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

- Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto conocimientos como competencias? La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable.
- Tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona/puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la adecuación persona/puesto es correcta, los empleados verán sus necesidades satisfechas, y la organización también.
- Por último, pero no por ello de menor importancia, implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Este sencillo esquema, que puede ser fácilmente implementado desde las políticas de recursos humanos, se relaciona con dos de las motivaciones descritas por McClelland, que tienen que ver con todas las personas que integran una organización.

En una obra sobre liderazgo (Jorge, 1999), dicen: Nadie triunfa sin sentir la pasión de crear futuro, y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza necesaria para conseguirlos: Se trata de un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de la que seremos protagonistas en un plazo determinado.

La ubicación de una persona en un puesto de trabajo y su relación con la motivación

En Liderazgo, la obra de Mateo y Valdano, en relación con el talento: El mejor lugar para un jugador, y para todo hombre en cualquier actividad de la que hablemos, es aquel que descubre nuestras virtudes y disimula nuestros defectos. Por lo tanto, la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación.

En consecuencia, los estudios que realizan las organizaciones para lograr una mejor adecuación persona/puesto (Allies, 2004) no constituyen un mero trabajo administrativo sino que, cuando esta tarea se realiza con el nivel profesional adecuado, se puede calificar como de ganar - ganar; es decir, es bueno para la organización ubicar en cada puesto a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las tareas respectivas, y –es importante destacarlo, aunque parezca casi obvio– también es positivo para la persona que ocupa el puesto, además de que aumenta su motivación.

Continúan Mateo y Valdano: Todo hombre tiene virtudes y defectos; se trata de encontrar el puesto en donde pueda ejecutar la mayor cantidad de veces posibles aquello que hace muy bien y no deba estar obligado a realizar aquello que hace muy mal.

Sobre este punto me parece muy importante hacer una reflexión; usted encontrará diferentes posturas al respecto. Si dentro de una organización existiese la posibilidad de asignar las personas a los puestos con absoluta libertad, sin costos de ningún tipo para los involucrados, pareciera casi obvio que se asignarían los puestos a las personas de acuerdo con sus fortalezas. Pero no siempre es tan simple.

La tendencia debe ser a que las personas ocupen los puestos de acuerdo con sus competencias. Sin embargo, una persona y una organización deben saber cómo actuar cuando, por algún motivo, es necesario que una posición sea ocupada por alguien que no tiene el perfil esperado, o al menos no en su totalidad.

Todos los que trabajamos en organizaciones desde hace años sabemos que esto ocurre. Una situación muy frecuente que se presenta en las organizaciones está dada por los gerentes u otros niveles de empleados que,

con vasta actuación en una organización, no califican en el presente para el nuevo perfil requerido. La empresa se encuentra frente a personas que han desempeñado exitosamente la posición en el pasado y no tienen aún edad para la jubilación. ¿Qué hacer con ellos? Muchas veces pueden desarrollar las nuevas capacidades. Otras, no. Y no siempre es posible su reubicación en otras funciones o la adopción de una medida extrema como es el despido.

### 1.3.1. Definición de términos básicos.

**Competencia.** Es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinadas (Martha Alicia, 2008)

**Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección (Chiavenato, 2002).

**Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002).

**Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales. (Chiavenato, 2002).

**Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración. (Chiavenato, 2002).

**Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2002).

**Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades

de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato, 2002).

#### **1.4. Formulación del Problema.**

##### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo - 2016?

##### **1.4.2. Problemas Específicos**

- ¿Qué características tiene la Gestión del Talento Humano basado en competencias aplicadas en el hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo - 2016?
- ¿Cuáles son las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo - 2016?
- ¿Cuáles son los factores de la Gestión del Talento Humano basado en competencias que influyen en la motivación de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo - 2016?

##### **1.4.3. Delimitación de la Investigación.**

La presente investigación se desarrolló en el área administrativas del Hospital II Luis Heysen Inchaústegui en el Distrito de Pimentel, Provincia de Chiclayo Región Lambayeque, Perú

#### **1.5. Justificación e Importancia.**

Considerando las indicaciones de (Ñaupas Paitán, Humberto, Mejía Mejía Elias, Novoa Ramirez, Eliana y Villagómez Paucar, Alberto, 2014), que justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la presente investigación, cuyas explicaciones pueden agruparse en teóricas, mitológicas y sociales.

En la justificación Teórica, se ha tenido en cuenta la teoría de la gestión del Talento Humano basado en el método de competencia dentro y fuera del trabajo de Martha Alles,

En la justificación metodológica, Se utilizó el método inductivo, las técnicas de la encuesta con su instrumento el cuestionario donde se recogió la información de los colaboradores del hospital materia de investigación.

En la justificación social, se tuvo en cuenta que la presente investigación, aporta algunas soluciones para mejorar la gestión del talento humano en al hospital II Luis Heysen I.

## **1.6. Hipótesis**

Ho: No Existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo-2016

H1: Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo-2016

## **1.7. OBJETIVOS.**

### **1.7.1. Objetivo General.**

Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del Área Administrativa del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Pimentel - 2016.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

Identificar las características de la Gestión del Talento Humano basado en competencias aplicadas en el hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo - 2016.

Identificar las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo-2016.

Identificar los factores de la Gestión del Talento Humano basado en competencias que influyen en la motivación laboral en los trabajadores del hospital II Luis Heysen Incháustegui de la Ciudad de Chiclayo-2016.

Proponer la elaboración de una propuesta para mejorar de la Gestión del Talento Humano en el Hospital II Luis Heysen Incháustegui.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

## 2.1. Tipo y diseño de la investigación

### 2.1.1. Tipo de investigación:

La presente investigación es correlacional, propositiva; es correlacional por que se trató de asociar dos variables: la gestión del talento humano y la motivación de los trabajadores en el Hospital Luis Heysen Incháustegui.

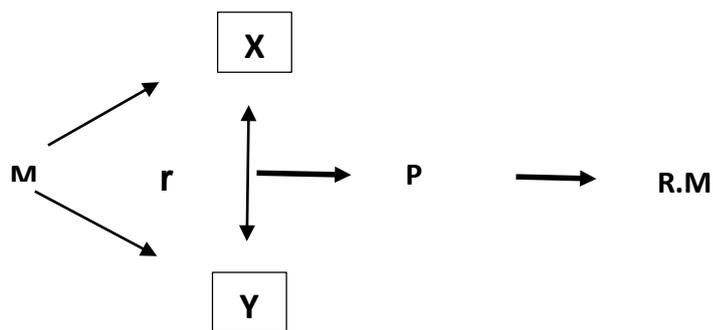
Cuya finalidad fue conocer la relación o grado de asociación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación en ámbito del hospital materia de investigación, (Hernández et al, 2010).

Es propositiva, por que como resultado final de la investigación se detalló la propuesta de solución al problema planteado.

### 2.1.2. Diseño de la investigación:

El presente trabajo de investigación su diseño es No experimental (Hernández et al, 2010), porque se buscó en forma empírica y sistemática la información, donde no se tuvo el control directo de las variables independientes y Transeccionales o transversales, porque la información se recogió en un solo fecha y momento propicio

De acuerdo con la investigación se estableció la relación entre la gestión del talento humano y la motivación en el Hospital II Luis Heysen Incháustegui



Donde:

M: muestra

X: Talento Humano

Y: Motivación

- r: Relación
- P: Propuesta
- R.M: Realidad Mejorada

## 2.2. Población y muestra.

La población total esta dado por los 370 trabajadores del Hospital, que incluye la División de Administración, esta división tiene las áreas de mantenimiento, el área de patrimonio, área de soporte informático y el área de costos y facturación, Fuente, Cuadro de Asignación de personal del Hospital.

Para la calcular la muestra se ha tenido en cuenta la Población Finita con: < 100,000 individuos, como se muestra en la siguiente formula.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{298.4922}{2.61} = 114$$

**De donde:**

**Nivel de Confianza o Seguridad: 1- Za = 1.96**

<b>1-</b>	<b>Coficiente (Za)</b>	Es el porcentaje de confianza de que la Muestra será representativa de la Población.
<b>90.0%</b>	<b>1.645</b>	
<b>95.0%</b>	<b>1.96</b>	
<b>97.0%</b>	<b>2.24</b>	
<b>99.0%</b>	<b>2.576</b>	

<b>N: Total de Población</b>	<b>370</b>	
<b>p: Proporción Esperada:</b>	<b>0.7</b>	La probabilidad de que el resultado sea favorable
<b>q(1-p):</b>	<b>0.3</b>	La probabilidad de que el resultado NO sea favorable
<b>E: Nivel de error aceptado</b>	<b>7%</b>	Es el error máximo aceptado en la representatividad

La muestra estuvo constituida por 114 elementos (trabajadores), de los cuales 103 elementos fueron encuestados a los trabajadores en general donde se recogió la información relacionada a la Gestión del Talento Humano y 11 elementos fueron a los trabajadores de la División de Administración que incluye las áreas de mantenimiento, el área de patrimonio, área de soporte informático y el área de costos y facturación.

En cuanto a los 103 elementos de la variable gestión del talento humano se recogió de acuerdo al siguiente cuadro.

Grupo laboral	Número
Médicos	15
Tecnólogo médicos	15
Enfermeros	15
Obstetricas	15
Técnicos de enfermería	15
Personal administrativo	14
Digitadores	14
Total	103

### **2.3. Variables, Operacionalización**

#### **2.3.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano**

Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

### 2.3.2. Variable Dependiente: Motivación laboral

Según, Herzberg propuso la teoría de la motivación - higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo,

Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto.

### 2.3.3. Operacionalización de Variables

**Variable independiente.**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
Gestión del Talento Humano	<b>Coaching</b>	Entrenamiento y desarrollo	
	<b>Rotación de puestos</b>	Asignaciones temporarias a otros puestos	Cuestionario
		Mejorar Capacidades	Guía de entrevista
	<b>Asignación a task forces.</b>	Asignación a grupos especiales	
	<b>Asignación a comités/nuevos proyectos</b>	Grupos de personas a proyectos Solución de problemas	
	<b>Asignación como asistente de posiciones de dirección</b>	Posición staff	
<b>Paneles de gerentes para entrenamiento</b>	Grupos de trabajos Desarrollo competencia		

## Variable Dependiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTURMENTO
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>	<b>Logro como motivación</b>	Eficiencia laboral	Cuestionario  Guía de entrevista
		Estándar de comparación laboral	
		Trabajos asignados	
		Responsabilidad personal	
	<b>Poder de motivación</b>	Fortalezas físicas personal.	
		Fortalezas psicológicas	
		Actividades competitivas y asertivas personales	
		Actividades agresivas destructivas	
		Prestigio y reputación personal	
		Comportamiento personal	
<b>Pertenencia como motivación</b>	Trabajo individual		
	Trabajo en equipo		

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 2.4.1. Abordaje metodológico

Si partimos que el abordaje metodológico, es la forma ordenada y secuencial para obtener y generar nuevos conocimientos sobre el tema de investigación; en el presente caso es la gestión del talento humano basado en competencias y la motivación de los trabajadores de un hospital, con la finalidad de aportar soluciones a este problema, para ello se utilizó los pasos del método lógico deductivo, porque se partió de principios ya

descubiertos para aplicar a casos particulares ( de lo general a lo particular), citando a Mora Vanegas, Carlos (2012) en lo que respecta a la gestión del talento humano y a Herzberg, en cuanto a motivación laboral, se trató de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos.

Pero también se utilizó el proceso del método lógico inductivo, cuyo razonamiento se partió de casos particulares, para generar conocimientos generales, cuyo método nos permite la formación de la hipótesis de investigación y la correspondiente demostraciones, a través de la operacionalización de las variables y sus respectivas dimensiones, tales como el coaching, la rotación de puestos, la asignación a trask forces, asignación de comités o nuevos proyectos y paneles de gerentes para entrenamiento en caso de la gestión del talento humano y el logro, el poder y la pertinencia como motivación en el caso de la motivación laboral que fueron traducida en tablas y gráficos.

#### **2.4.2. Técnicas de recolección de datos.**

Si partimos que las técnicas de recolección de datos son los distintas formas o maneras de obtener la información, por lo tanto, según el diccionario de la Ciencia de la Educación la técnica: (Del gr. Technikós, de techen, arte). En general, técnica es habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas; bajo este concepto las técnicas de investigación es más que nada la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso estudiado, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevaron a cabo para comprobar la hipótesis planteada, en el presente caso de las variables gestión del talento humano y la motivación laboral en un hospital, utilizaron las técnicas de:

**La Entrevista.** Según el concepto la entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” que fueron los estudiantes de la Escuela de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán y el entrevistado el jefe del área administrativas del hospital; se realizó con el fin de obtener información de parte del entrevistado, que es, una persona entendida en la materia de la administración hospitalaria.

Según Sierra (1998) quien asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

Es de entender que la entrevista, fue utilizada por la psicología, luego en la sociología, en educación, desde ésta óptica se utiliza en la Escuela de Administración Pública de la USS, cuya técnica es indispensable porque nos permitió obtener datos que de otro modo fue difícil conseguir; cuya utilización se consideró necesario por existencia de interacción y diálogo entre los investigadores y el entrevistado del hospital, otro factor importante se consideró por la población o universo que fue pequeño y manejable.

En la aplicación de la entrevista se persiguió el objetivo de adquirir información acerca de las dos variables de estudio como fueron la gestión del talento humano y la motivación laboral, donde los entrevistadores tuvieron clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quisieron demostrar; de forma tal que se elaboró un cuestionario adecuado con preguntas que tuvieron un determinado fin y que fueron imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación.

En la entrevista se definieron las propiedades de la variable independiente sobre todo lo relacionado al coaching, la asignación de puestos y sobre todo la asignación a comités y nuevos proyectos y paneles de gerentes para el entrenamiento y lo relacionado al logro de poder y pertenencia de la variable dependiente.

**La Encuesta** es una técnica de adquisición de información de interés social, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión de los elementos de la muestra seleccionada, referente a la gestión del talento humano y la motivación laboral en un hospital.

El encuestado tuvo la oportunidad de leer previamente el cuestionario quienes respondieron por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboraron en la presente investigación.

La encuesta conto con una estructura lógica, rígida, que permaneció inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogieron de modo especial en concordancia con las variables, lo que facilito la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

### **2.4.3. Instrumentos de recolección de datos**

Para la técnica de la encuesta se utilizó su instrumento el cuestionario con preguntas relacionadas a las variables gestión del talento humano y la motivación.

**El cuestionario** es un instrumento básico de la observación en la encuesta. En el cuestionario de la presente investigación se formularon preguntas que permitieron medir

las dos variables: gestión del talento humano y la motivación laboral. El cuestionario posibilitó observar los hechos a través de la valoración que se hicieron de los encuestados de acuerdo a la muestra.

El diseño, estructura y las características del cuestionario, se definieron en primer término, para responder a las dimensiones de la variables independiente y dependiente, formulado el cuestionario, fue aprobado por el metodólogo, tres expertos en el tema, luego se procedió a la revisión integral del cuestionario, su impresión, luego su aplicación en las áreas administrativas del hospital.

Las preguntas del cuestionario se agruparon en primer orden de acuerdo a las variables, luego de acuerdo a las dimensiones, cuyas respuestas y su valoración se detalla en el siguiente cuadro

<b>ENUNCIADO</b>	<b>VALOR</b>
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Las preguntas tuvieron cierta connotación directa, que coincide con el contenido de la pregunta de las variables, así como con el objeto interés de los investigadores.

En cuanto al coeficiente de Alfa de Cronbach, es un proceso que establece un modelo de consistencia interna del cuestionario, basado en el promedio de las correlaciones entre las preguntas del cuestionario; cuyas ventajas de esta medida está la posibilidad de evaluar cuanto mejoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyen un determinado ítem; según el cuadro de diálogo se aprecia el resultado de Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta que a mayor Alfa, mayor fiabilidad; según el mayor valor teórico de Alfa es 1 y en general 0.80 se considera un valor aceptable; en este caso de la gestión del talento humano en el hospital el resultado es 0.833, cuyo rango se encuentra dentro los parámetros permitidos y aceptables.

### Estadísticos de fiabilidad. Gestión del talento humano

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	7

En el siguiente cuadro de diálogo se detalla el resultado de Alfa de Cronbach es de 0.665, se encuentra por debajo de lo permitido, pero existen posibilidades de elevar la fiabilidad de los ítems de la motivación de los trabajadores de la División de Administración del Hospital

### Estadísticos de fiabilidad. Motivación de los trabajadores

Alfa de Cronbach	N de elementos
,665	11

**La guía de entrevistas**, según su estructura y diseño se realizó una entrevista estructurada, los investigadores llevaron a cabo una planificación previa de todas las preguntas que se formuló.

Según Bisquerra, R. (2004) presenta un modelo que secuencía la planificación de la entrevista en tres momentos bien definidos:

a. **Momento de preparación.**

Se consideraron las siguientes tareas: Se determine el objetivo de la entrevista, así los investigadores documentaron los aspectos que se trataron. Se identificó la persona que se entrevistó, se concretó el perfil personal entrevistado, el lugar que ocupa el entrevistado en el contexto a estudiar y la información que se obtuvo. Se formularon las preguntas, poniendo especial atención en la terminología y en el vocabulario que se utilizó, que debe resultar significativo y familiar para el entrevistado. Las preguntas estuvieron contextualizadas, se evitó ambigüedades, confusiones o dobles sentidos. Fueron abiertas según el interés del investigador, pero considerando la operacionalización de las variables, la primera pregunta fue abierta y general que ayudo al entrevistado a situarse en la temática y a familiarizarse con la situación de la entrevista. La segunda y sucesivas fueron concretando los temas o aspectos claves

que se trataron respondiendo a la operacionalización de la variable, el lugar donde se realizó fue la oficina del jefe del área de administración del hospital.

b. **Momento de desarrollo.**

Se tuvo presente en todo momento para que el entrevistado nos proporcione información, situaciones y experiencias que él ha vivido y que forman parte de su vida subjetiva relativa al tema de investigación. Se creó un clima de familiaridad y confianza con el entrevistado donde se sintió cómodo y acogedor en el ambiente porque contó con el mobiliario adecuado, iluminación y ventilación adecuadas. Siempre se mantuvo una actitud abierta y positiva que favoreció y facilitó la comunicación de doble vía entrevistador - entrevistado. La comunicación, fue una presentación profesional, se indicó el objetivo y el motivo de la entrevista; se estableció las condiciones de confiabilidad y difusión de la información; se registró la información de la entrevista, en una grabadora, en un video y se anotó los aspectos más relevantes de la entrevista.

c. **Momento de valoración**

La valoración se centró en el proceso de planificación de la entrevista. Se analizó la forma correcta de las decisiones tomadas en torno a la planificación de la entrevista y evaluó el desarrollo de la misma. También se describió y valorizó la cantidad y calidad de la información necesaria para la investigación en curso

Los entrevistadores hicieron un balance sobre las decisiones que se tomaron en relación a la pertinencia de los objetivos, la calidad de las preguntas, la calidad de la secuencia de las preguntas, el entorno utilizado, la duración de la entrevista y el tipo de registro utilizado.

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

El procedimiento para la recolección de la información fue en primer lugar se diseñará el cuestionario con preguntas de acuerdo a las variables independiente y dependiente, luego se validó el cuestionario por tres expertos en administración, luego se procederá a su aplicación.

### 2.5.1. Análisis estadístico de datos e interpretación de los datos

La información recogida en el cuestionario se trabajó con el paquete estadístico del SPSS, y Excel.

### 2.6. Criterio Éticos

<b>Criterio</b>	<b>Características del criterio</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>credibilidad</b>	Esta investigación se diseñó teniendo de acuerdo a las normas establecidas por la Escuela de Administración Pública de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Señor de Sipán.	Se visitó al área administrativa del Hospital con el fin de pedir permiso para acceder a la información.
<b>Consistencia</b>	La replicabilidad del estudio quedo evidenciada en la metodología seguida en base al diseño no experimental para un grupo no aleatorio.	De acuerdo a la metodología nos permito que la investigación se oriente de forma correcta y al aporte de la solución del problema en gestión del talento humano en el hospital.
<b>Confiabilidad o flexibilidad</b>	El presente trabajo se realizó con el firme propósito de analizar el objeto de estudio.	Se realizó a través de encuestas que se aplicaron a los trabajadores del Hospital

## 2.7. Criterios de rigor científico

<b>Criterio</b>	<b>Características éticas del criterio</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Para acceder a la información se solicitó por escrito a la Escuela de Administración pública, a través de oficio comunicar al hospital y en especial al jefe del área administrativa la autorización para recoger la información necesaria
<b>Confidencialidad</b>	La información que se recogió fue estrictamente reservada por los investigadores, ya que la información solicitada sirvió para mejorar deficiencias presentadas en la gestión de los recursos humanos en el hospital.
<b>Encuestas</b>	Se realizó encuestas a los colaboradores del área de administración del hospital, para conocer su opinión con respecto al tema en estudio.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultados en tablas y Figuras

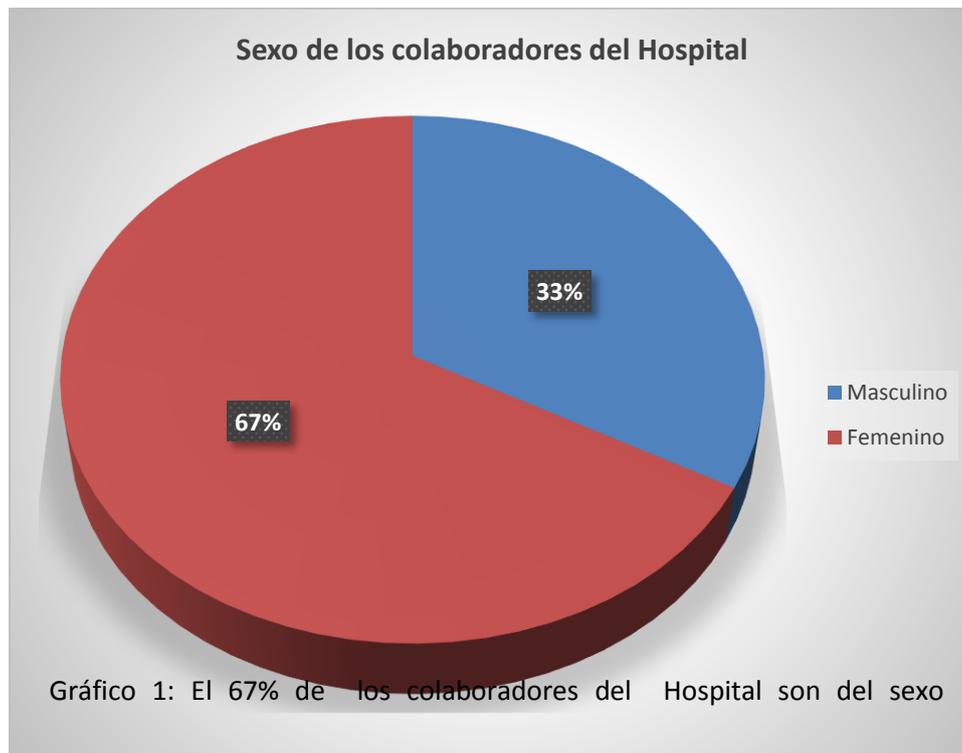
#### 3.1.1. Cuestionario gestión del talento humano, aplicado a los colaboradores del Hospital II Luis Heysen Incháustegui.

**Tabla 1**

**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	34	33.0
	Femenino	69	67.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



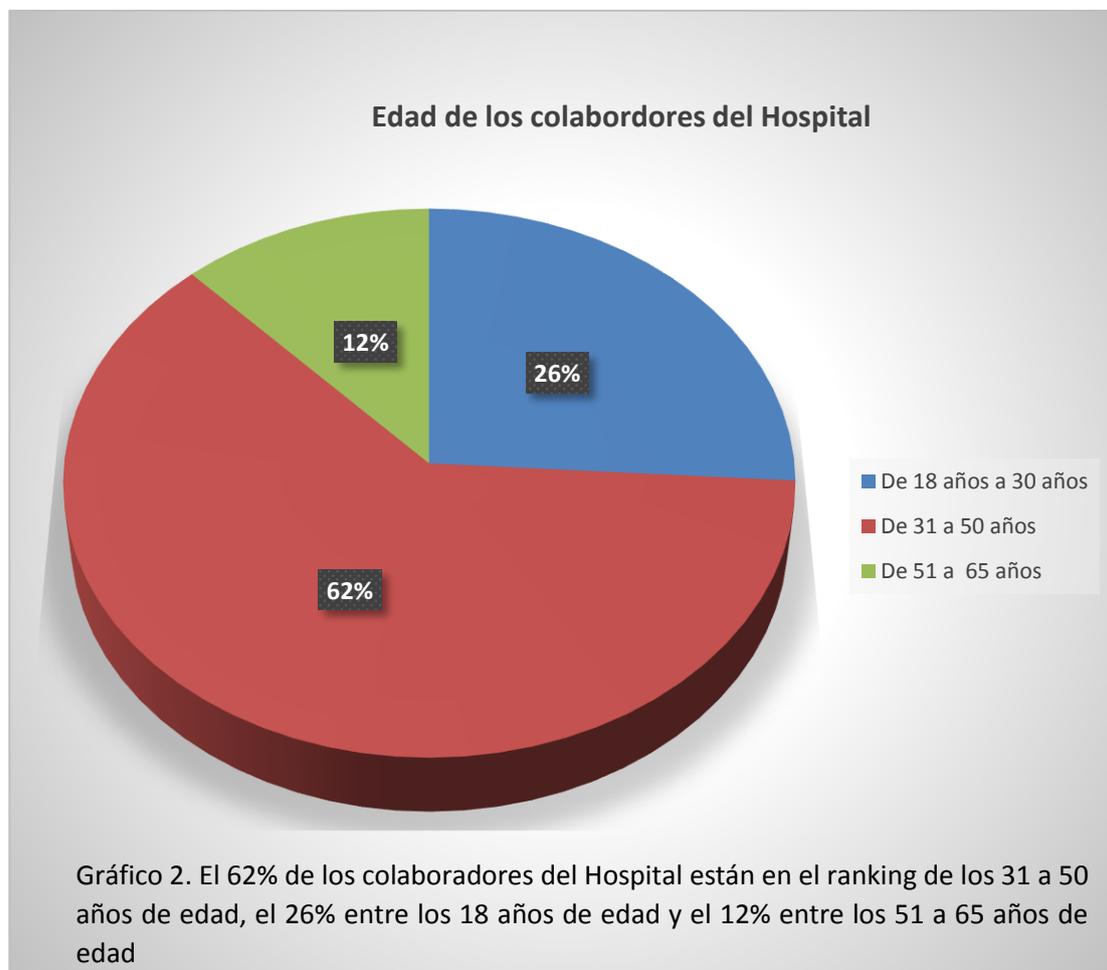
Fuente: Tabla 1

**Tabla 2**

**Edad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 18 años a 30 años	27	26.0
	De 31 a 50 años	64	62.0
	De 51 a 65 años	12	12.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



Fuente: Tabla 2

**Tabla 3**

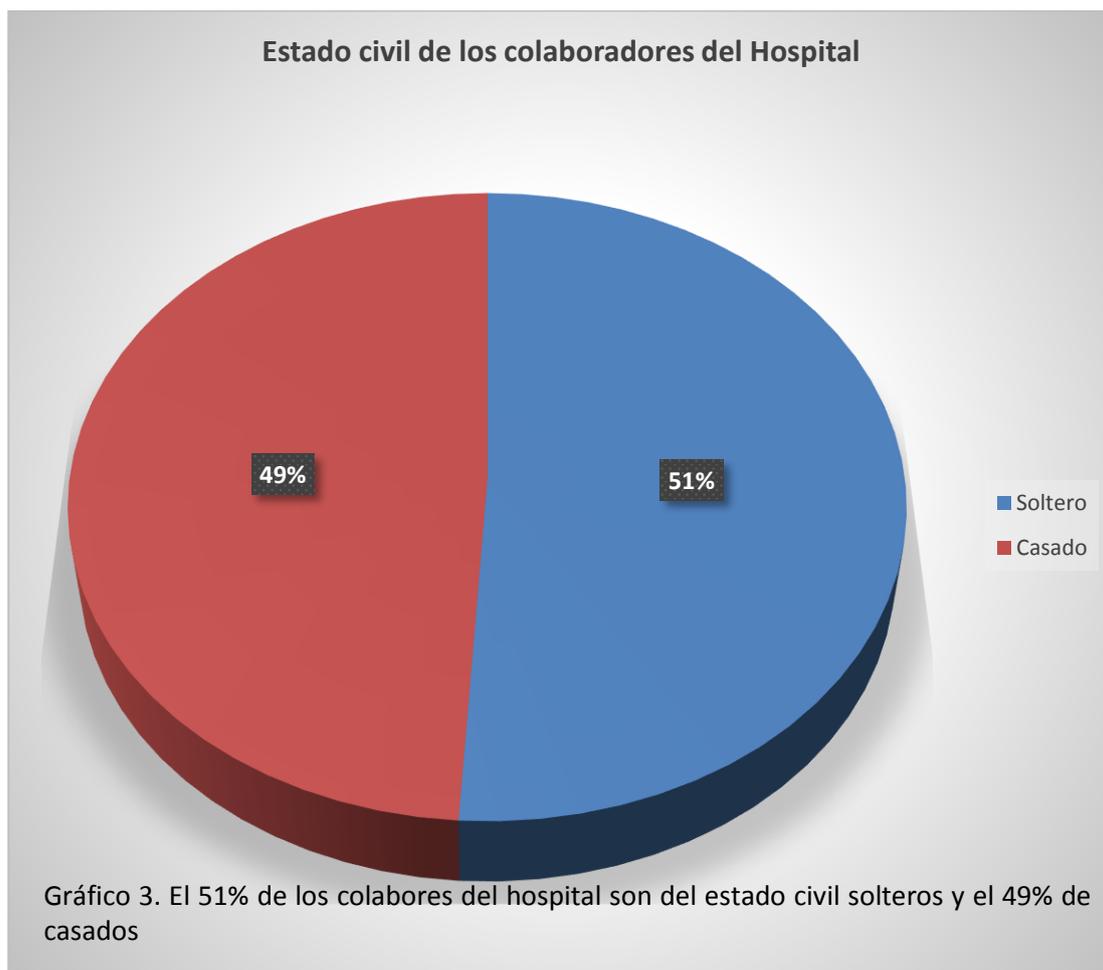
**Estado Civil**

---

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Soltero	52	51.0
	Casado	51	49.0
	Total	103	100.0

---

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel

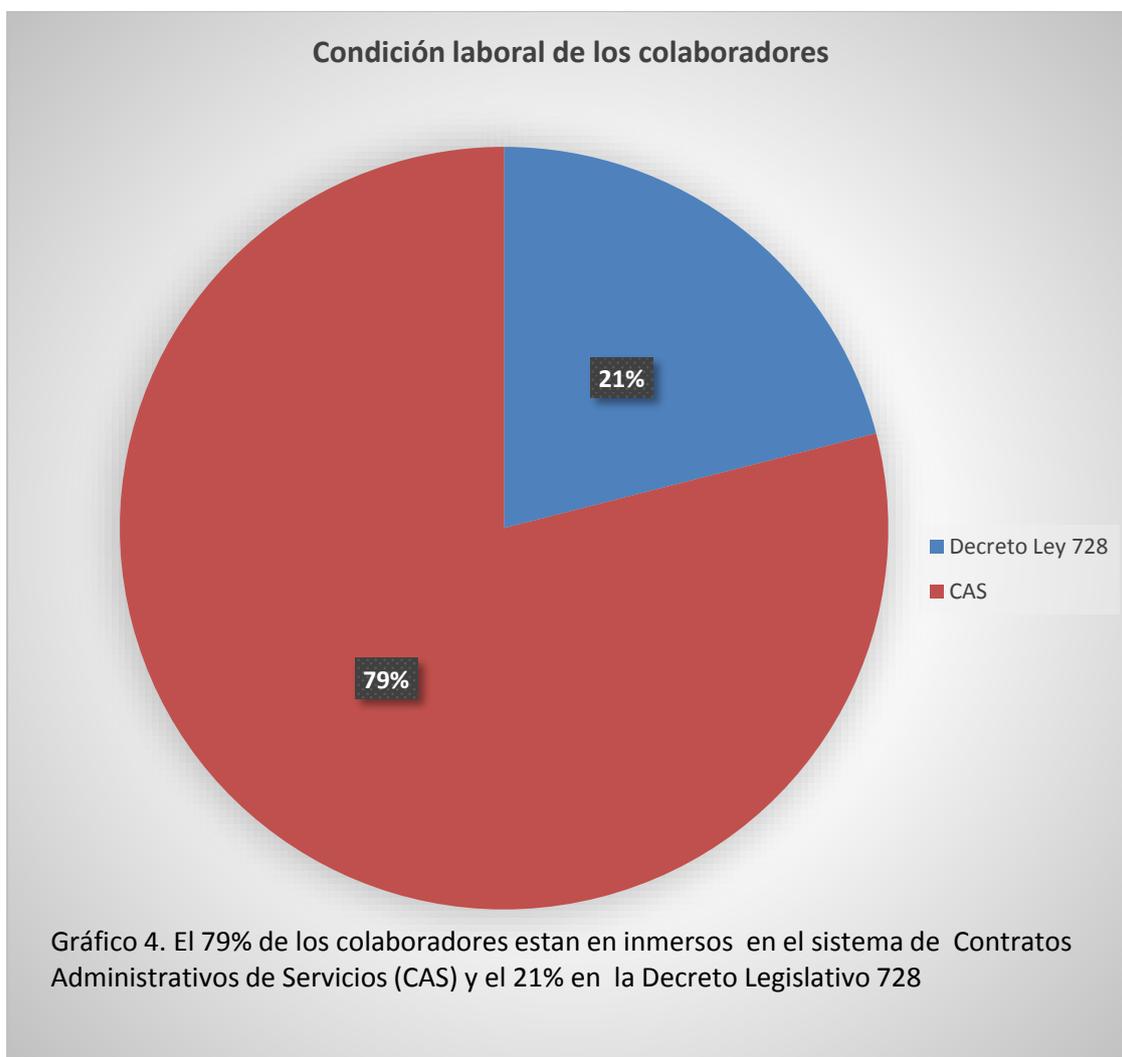


Fuente: Tabla 3

**Tabla 4**  
**Condición laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Decreto Ley 728	22	21.0
	CAS	81	79.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



Fuente: Tabla 4

**Tabla 5**  
**Profesión**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Médico	16	15.0
	Tecnólogo Médico	16	15.0
	Enfermero	16	15.0
	Obstetriz	15	15.0
	Técnico en enfermería	15	15.0
	Ingeniero	4	4.0
	Licenciado	4	4.0
	Contador	4	4.0
	Otros	13	13.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel

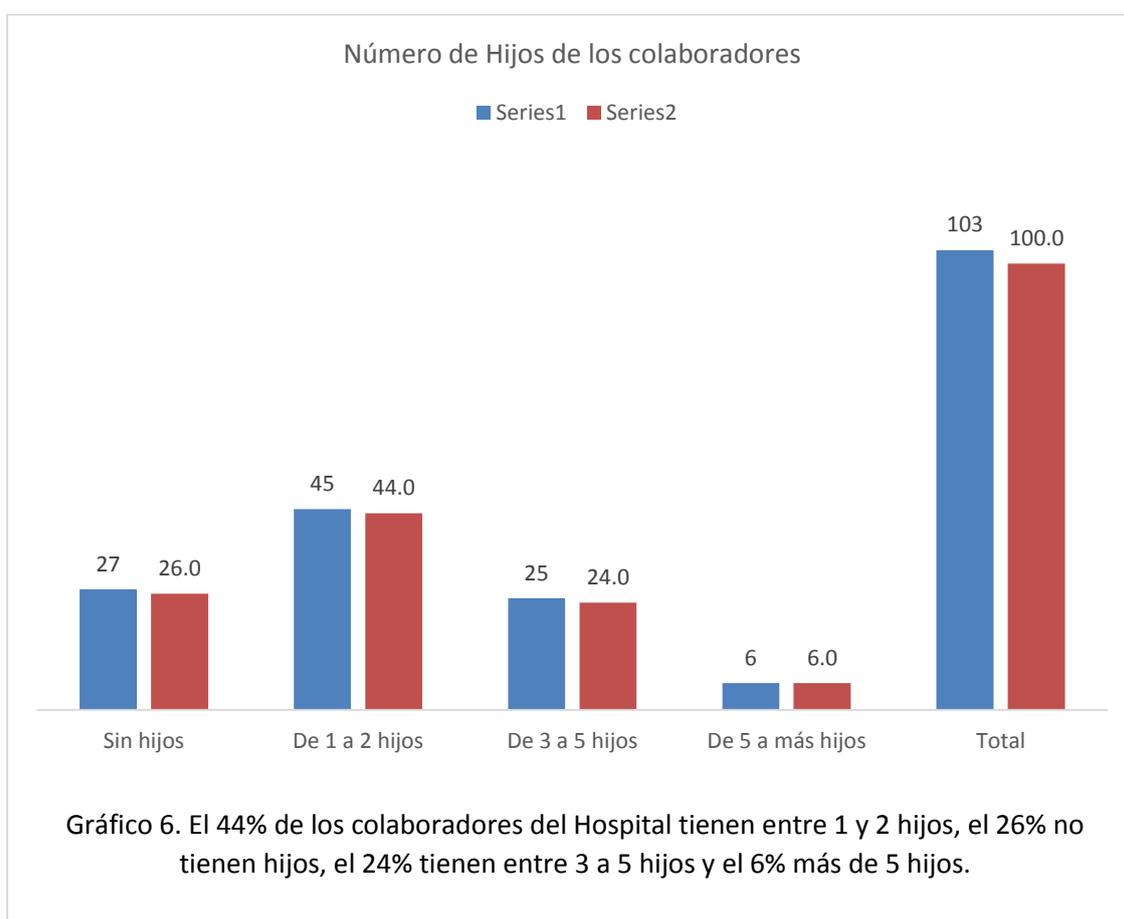


Fuente: Tabla 5

**Tabla 6**  
**Número de hijos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sin hijos	27	26.0
	De 1 a 2 hijos	45	44.0
	De 3 a 5 hijos	25	24.0
	De 5 a más hijos	6	6.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



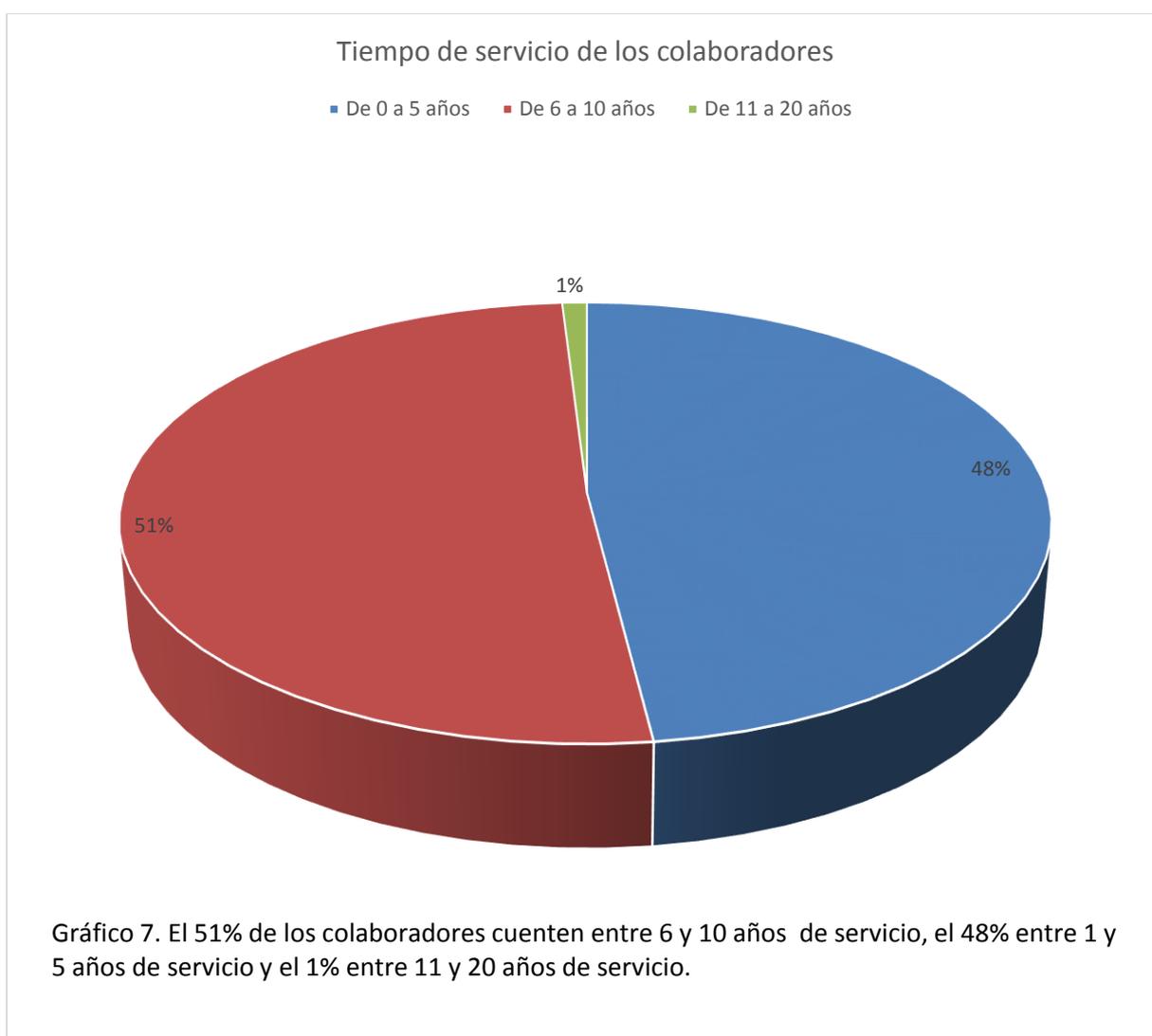
Fuente: Tabla 6

**Tabla 7**

**Tiempo de servicio**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 0 a 5 años	50	48.0
	De 6 a 10 años	52	51.0
	De 11 a 20 años	1	1.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



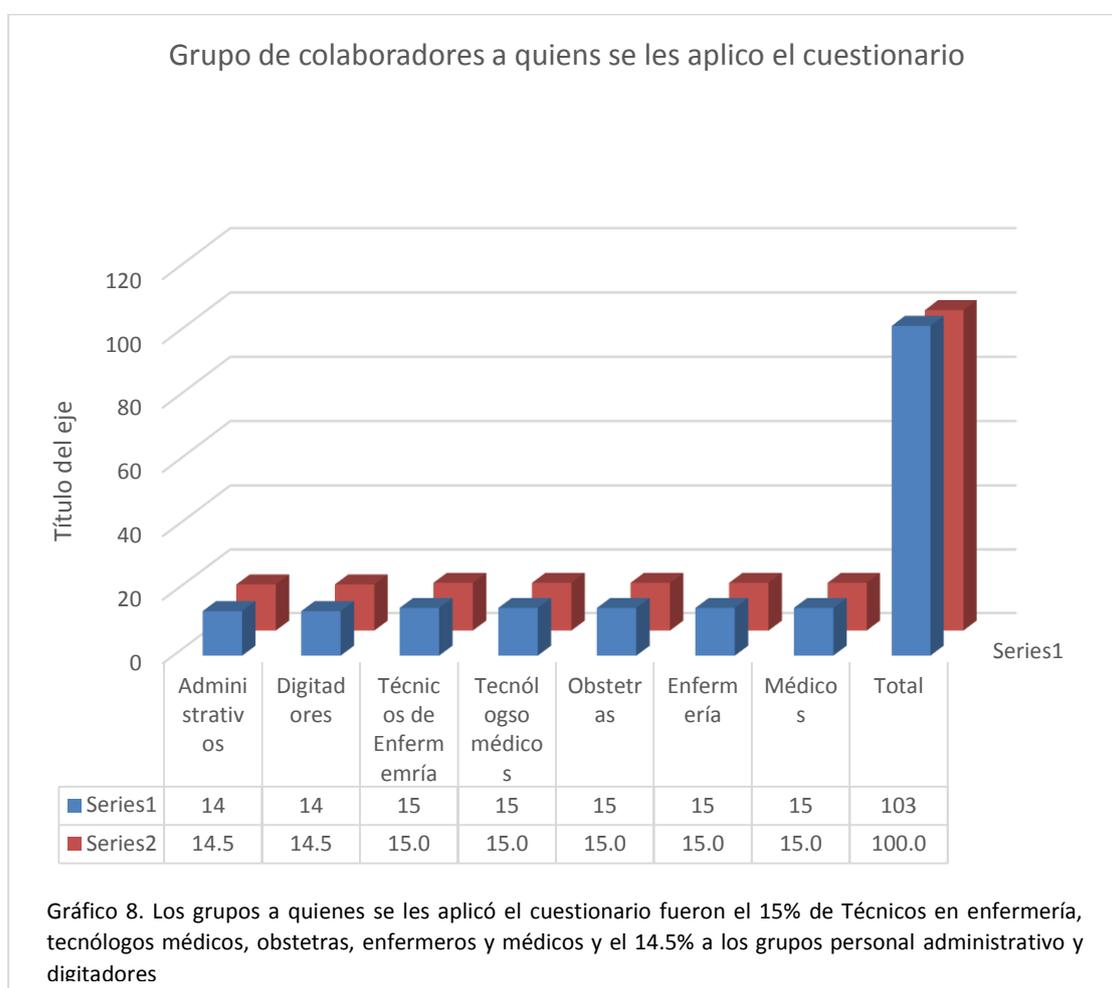
Fuente: Tabla 7

**Tabla 8**

**Grupos de colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Administrativos	14	14.5
	Digitadores	14	14.5
	Técnicos de Enfermería	15	15.0
	Tecnólogos médicos	15	15.0
	Obstetras	15	15.0
	Enfermería	15	15.0
	Médicos	15	15.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



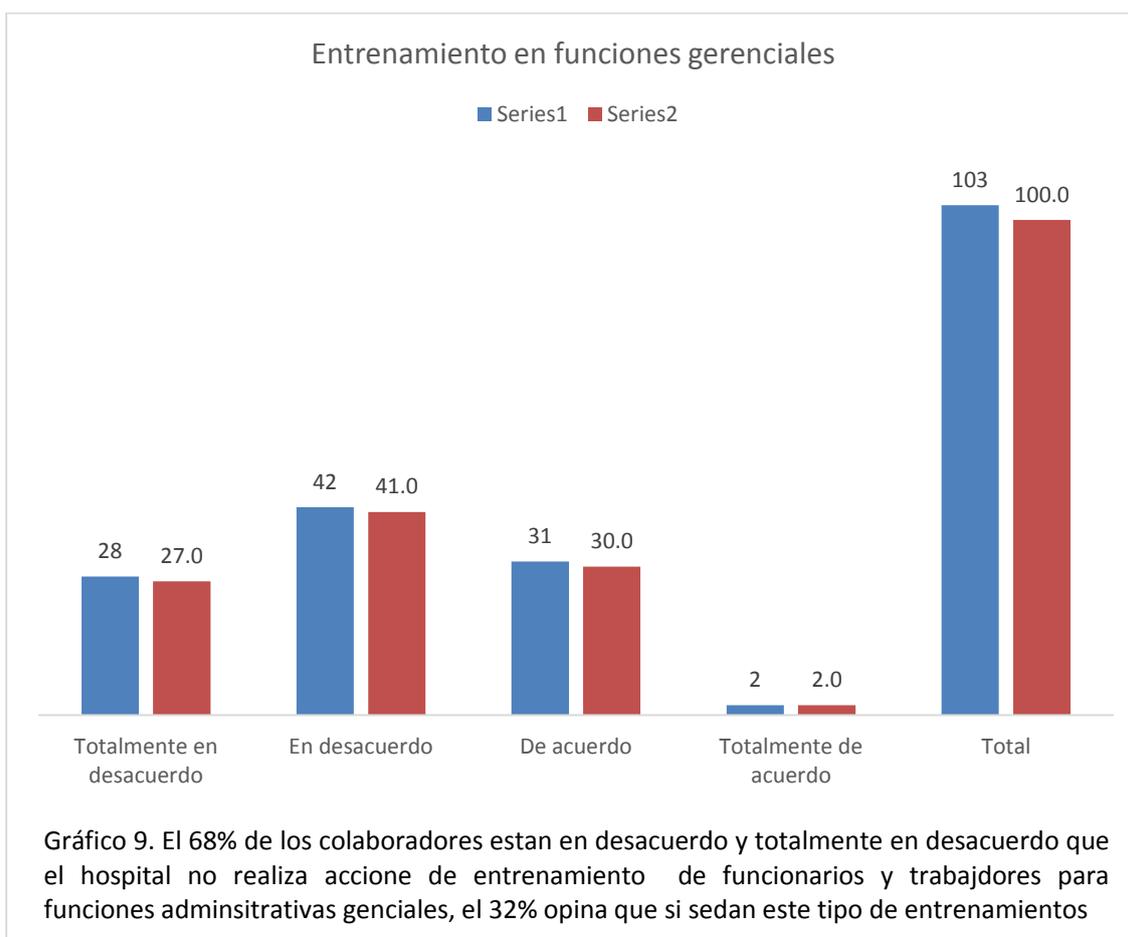
Fuente: Tabla 8

**Tabla 9**

**¿El hospital realiza el entrenamiento de funcionarios y trabajadores en las funciones administrativas y gerenciales?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	28	27.0
	En desacuerdo	42	41.0
	De acuerdo	31	30.0
	Totalmente de acuerdo	2	2.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



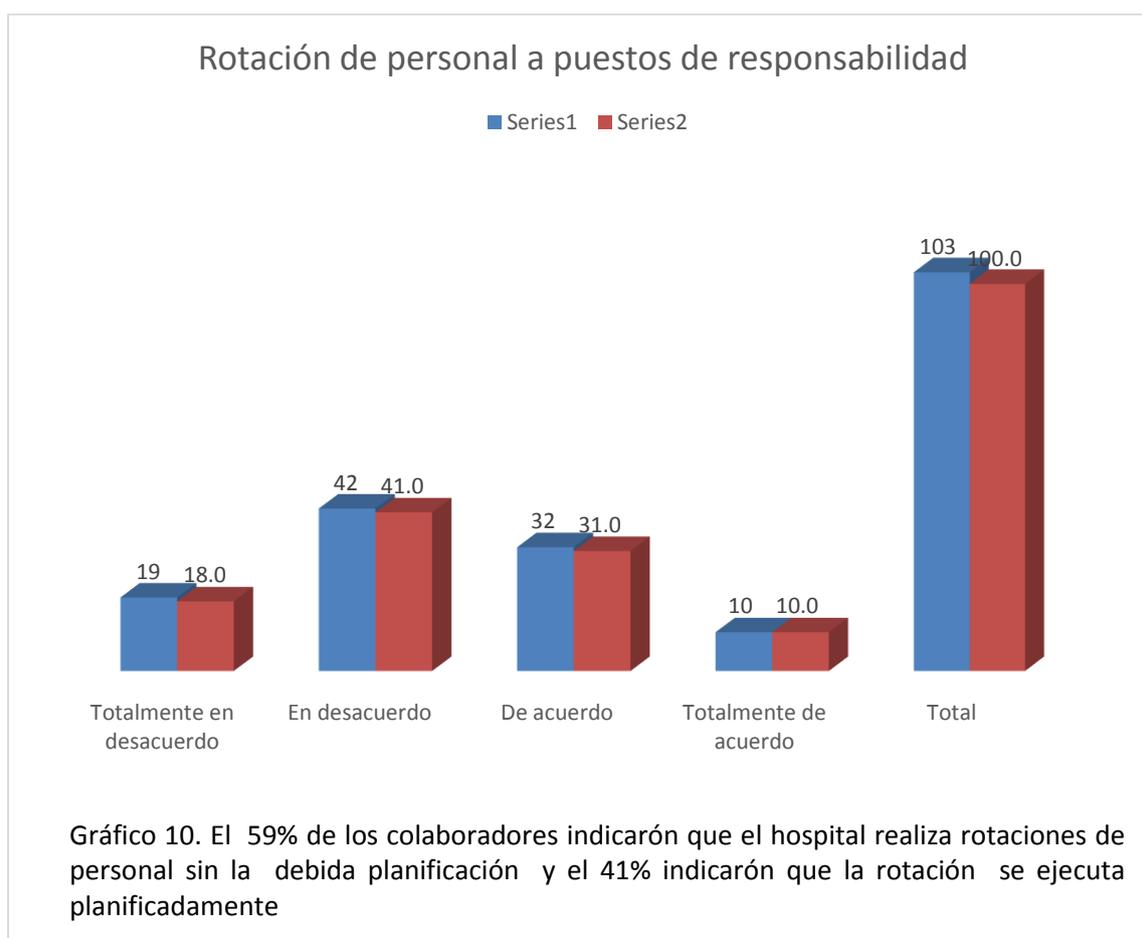
Fuente: Tabla 9

**Tabla 10**

**¿El hospital ejecuta rotaciones de personal a puestos de trabajo de mayor responsabilidad en forma planificada?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	18.0
	En desacuerdo	42	41.0
	De acuerdo	32	31.0
	Totalmente de acuerdo	10	10.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



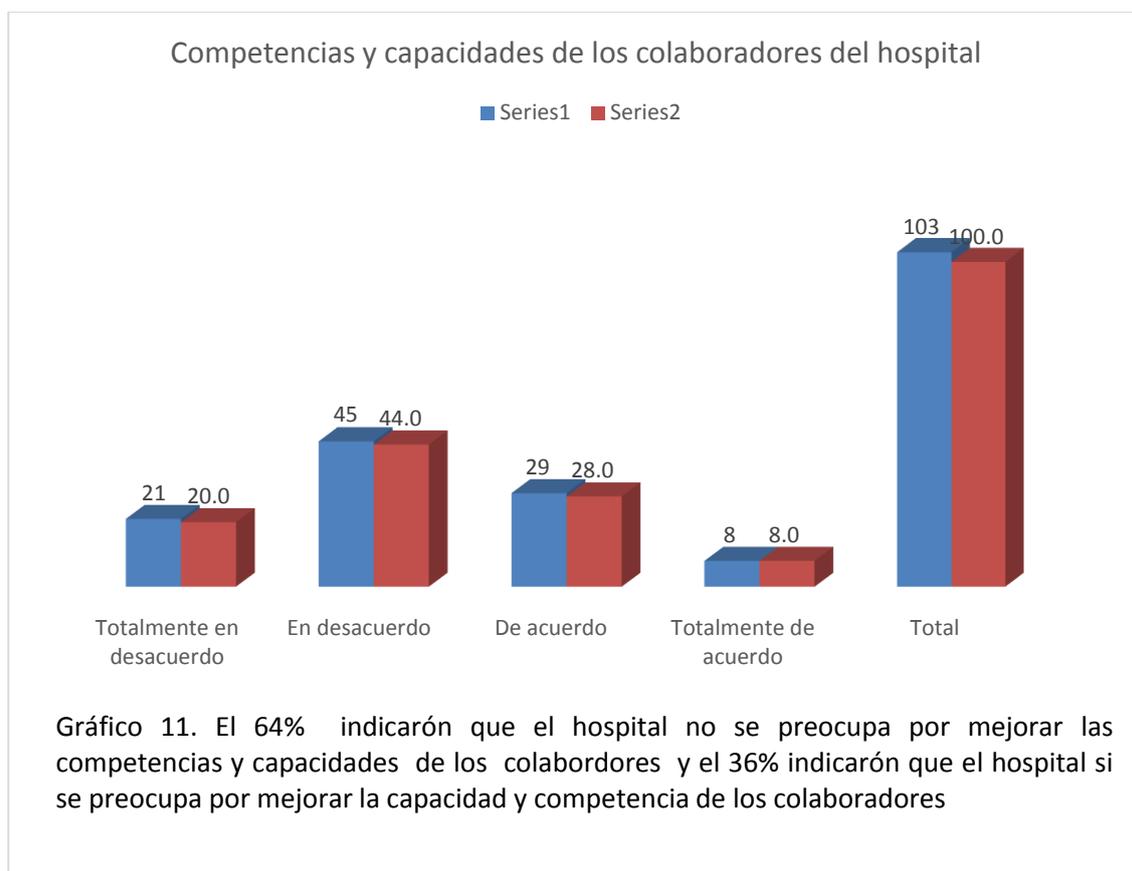
Fuente: Tabla 10

**Tabla 11**

**¿El hospital se preocupa por mejorar las competencias y capacidades de los colaboradores a través de la rotación de puestos?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	20.0
	En desacuerdo	45	44.0
	De acuerdo	29	28.0
	Totalmente de acuerdo	8	8.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



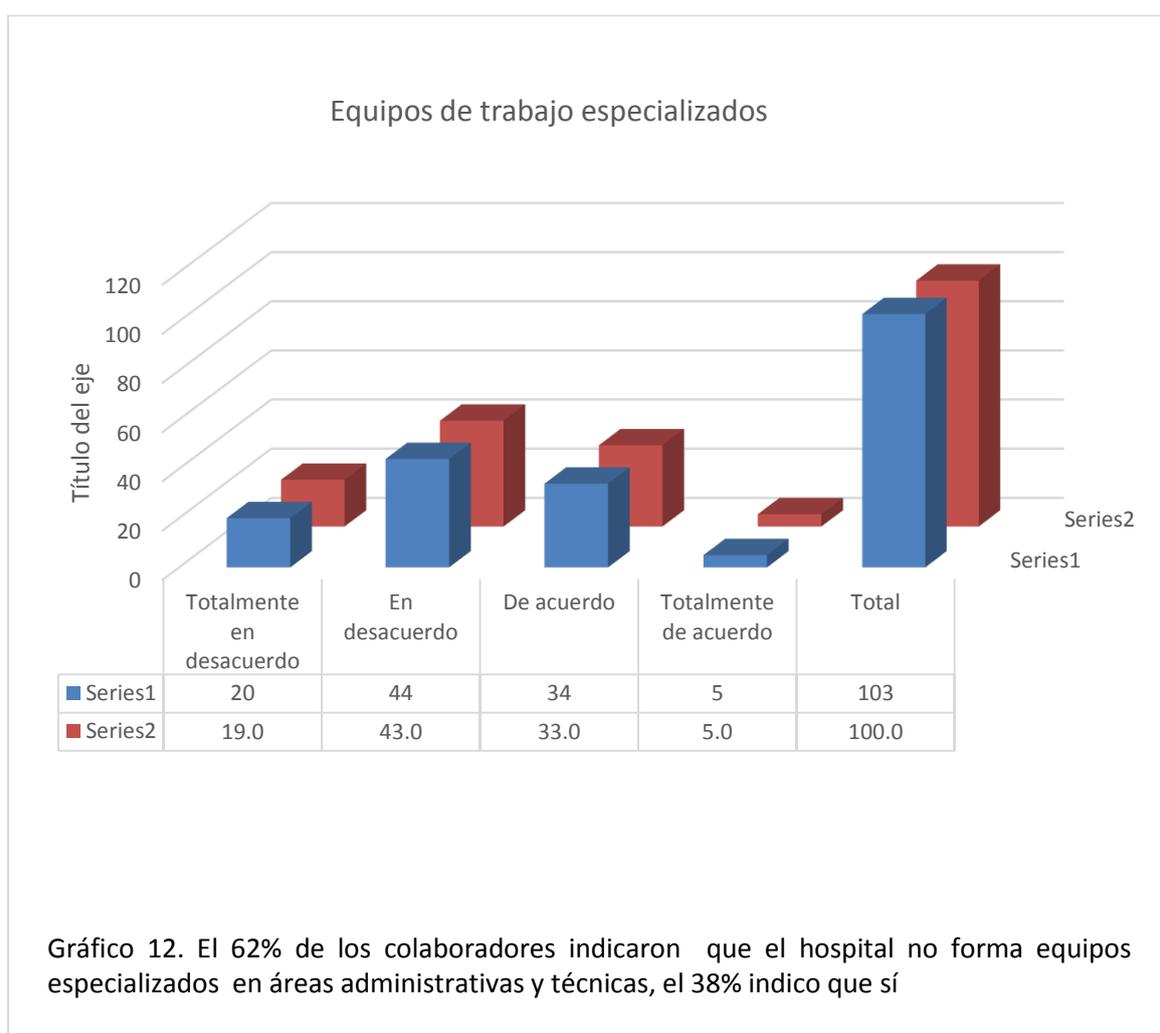
Fuente: Tabla 11

**Tabla 12**

**¿El hospital forma equipos de colaboradores especializados por áreas administrativas y técnicas?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	19.0
	En desacuerdo	44	43.0
	De acuerdo	34	33.0
	Totalmente de acuerdo	5	5.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



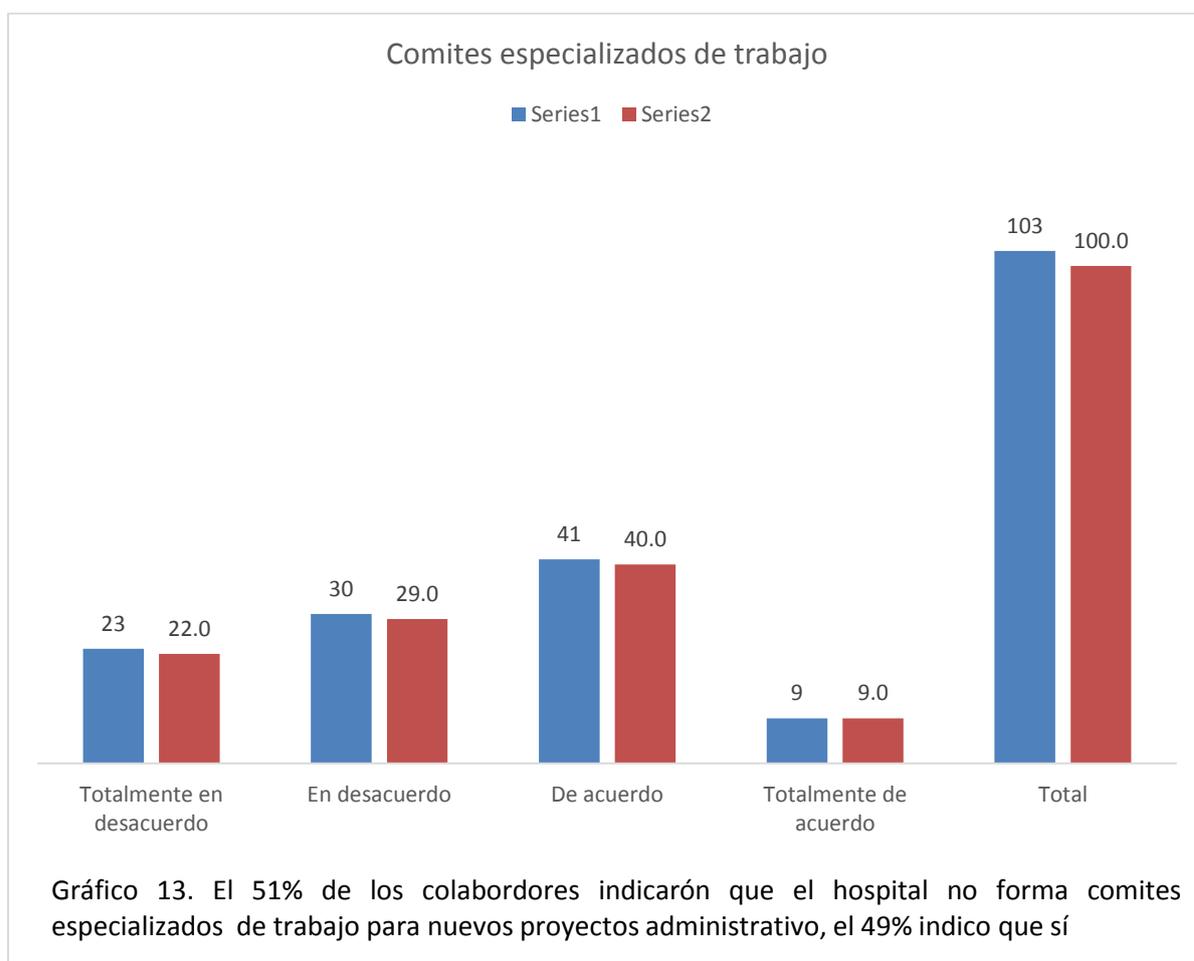
Fuente: Tabla 12

**Tabla 13**

**¿Para desarrollar nuevos proyectos administrativos y especializados se forman comités especiales de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	22.0
	En desacuerdo	30	29.0
	De acuerdo	41	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	9.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



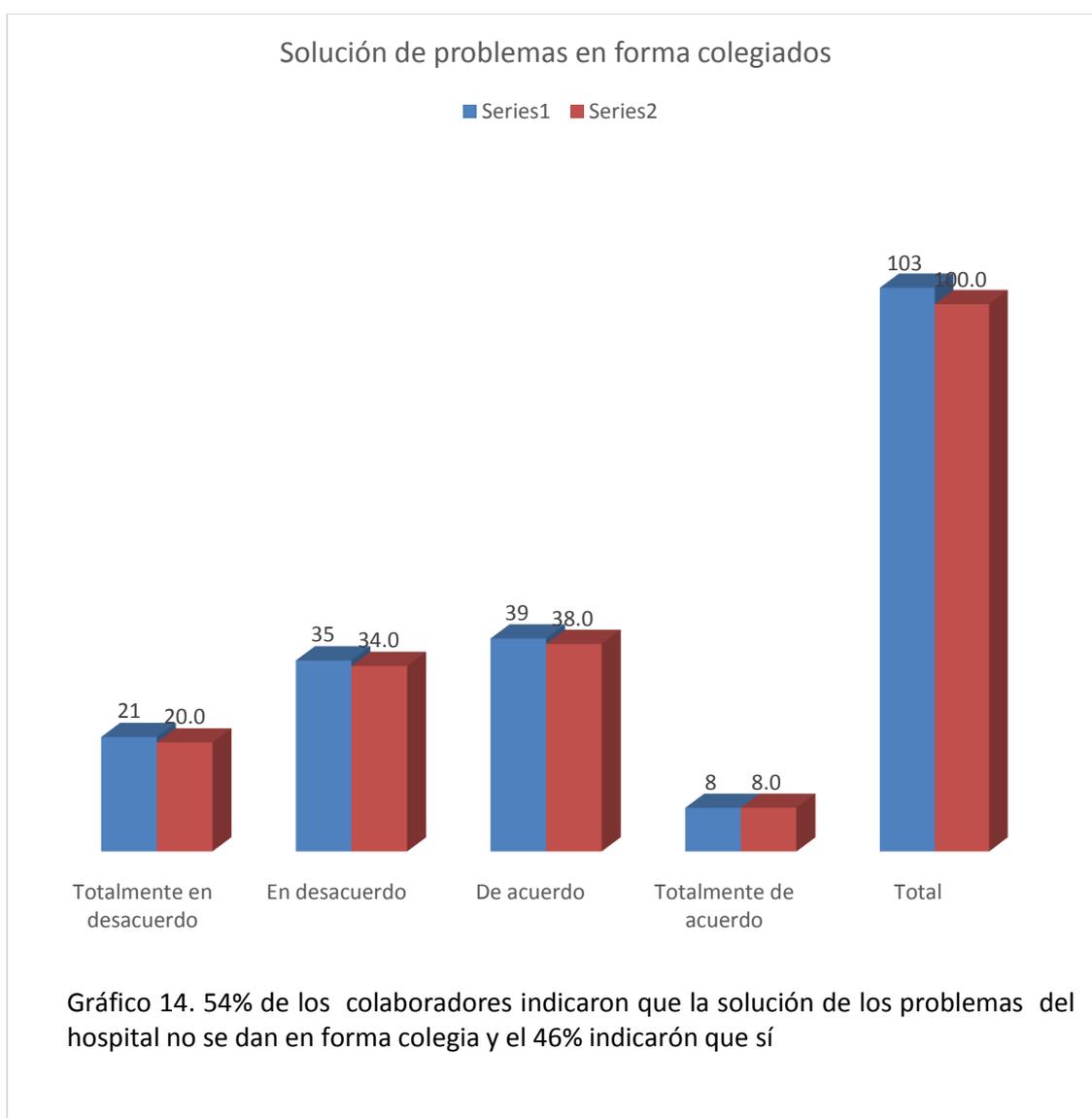
Fuente: Tabla 13

**Tabla 14**

**¿La solución de los problemas en el hospital se da en forma colegiada?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	20.0
	En desacuerdo	35	34.0
	De acuerdo	39	38.0
	Totalmente de acuerdo	8	8.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



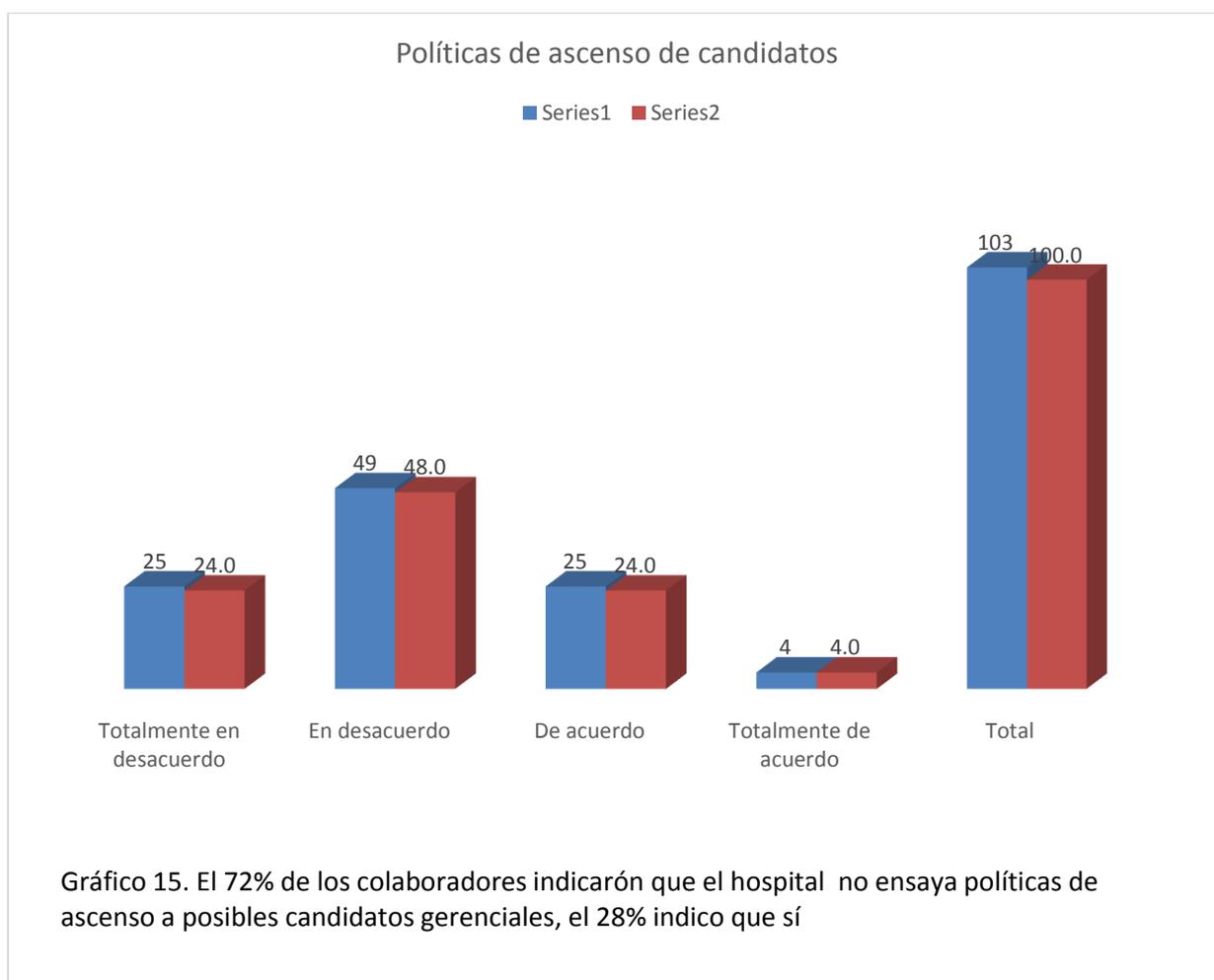
Fuente: Tabla 14

**Tabla 15**

**¿El hospital ensaya políticas de ascenso a posibles candidatos con potencial de ser ejecutivos?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	24.0
	En desacuerdo	49	48.0
	De acuerdo	25	24.0
	Totalmente de acuerdo	4	4.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



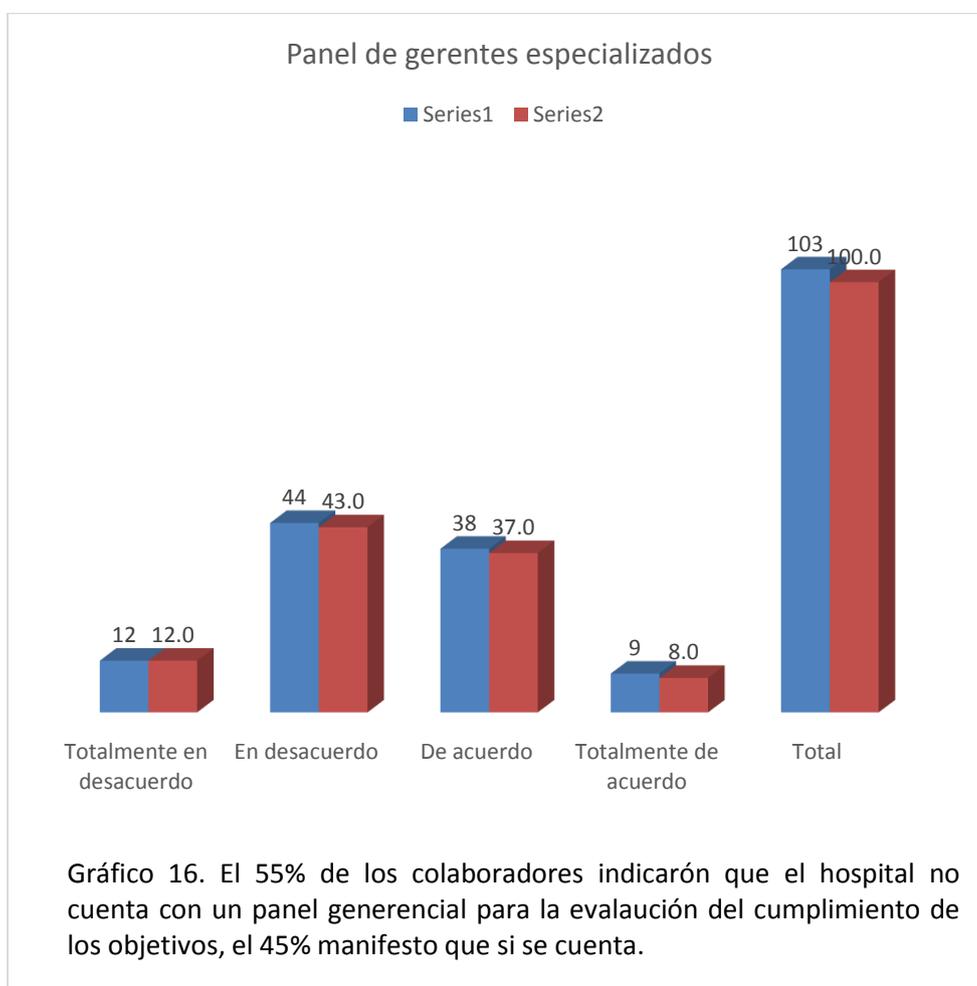
Fuente: Tabla 15

**Tabla 16**

**¿El hospital cuenta con paneles de gerentes para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	12.0
	En desacuerdo	44	43.0
	De acuerdo	38	37.0
	Totalmente de acuerdo	9	8.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



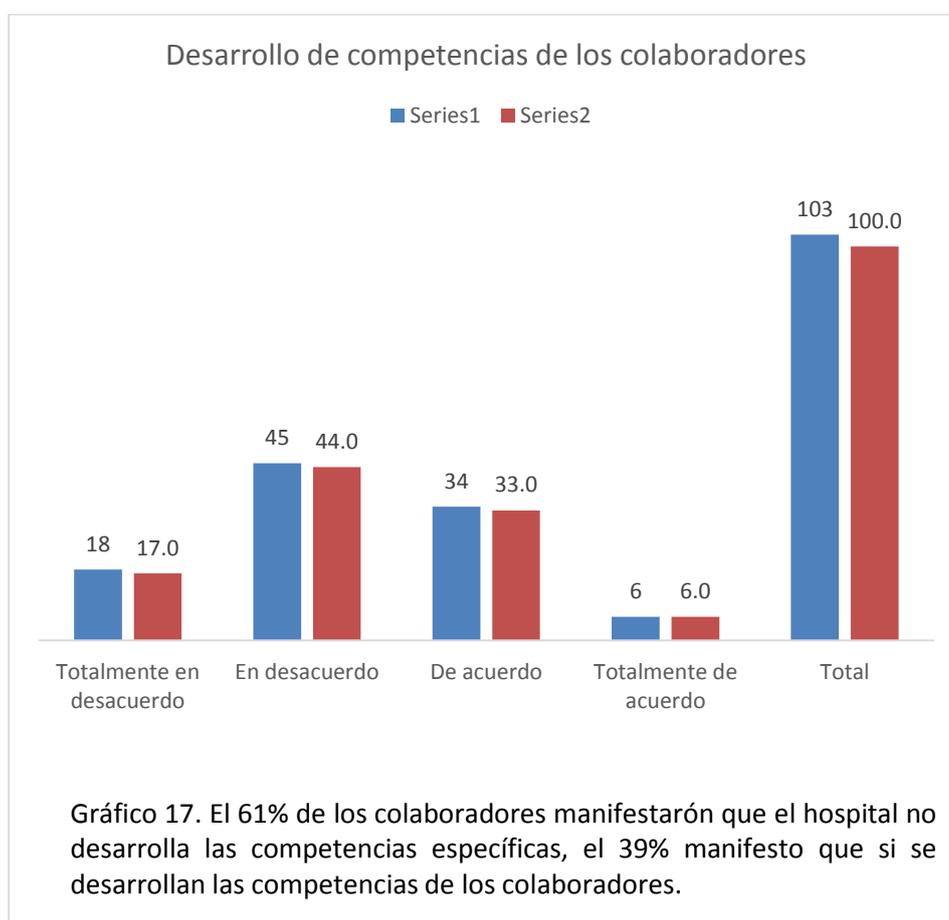
Fuente: Tabla 16

**Tabla 17**

**¿El hospital desarrolla las competencias específicas de los colaboradores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	17.0
	En desacuerdo	45	44.0
	De acuerdo	34	33.0
	Totalmente de acuerdo	6	6.0
	Total	103	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



Fuente: Tabla 17

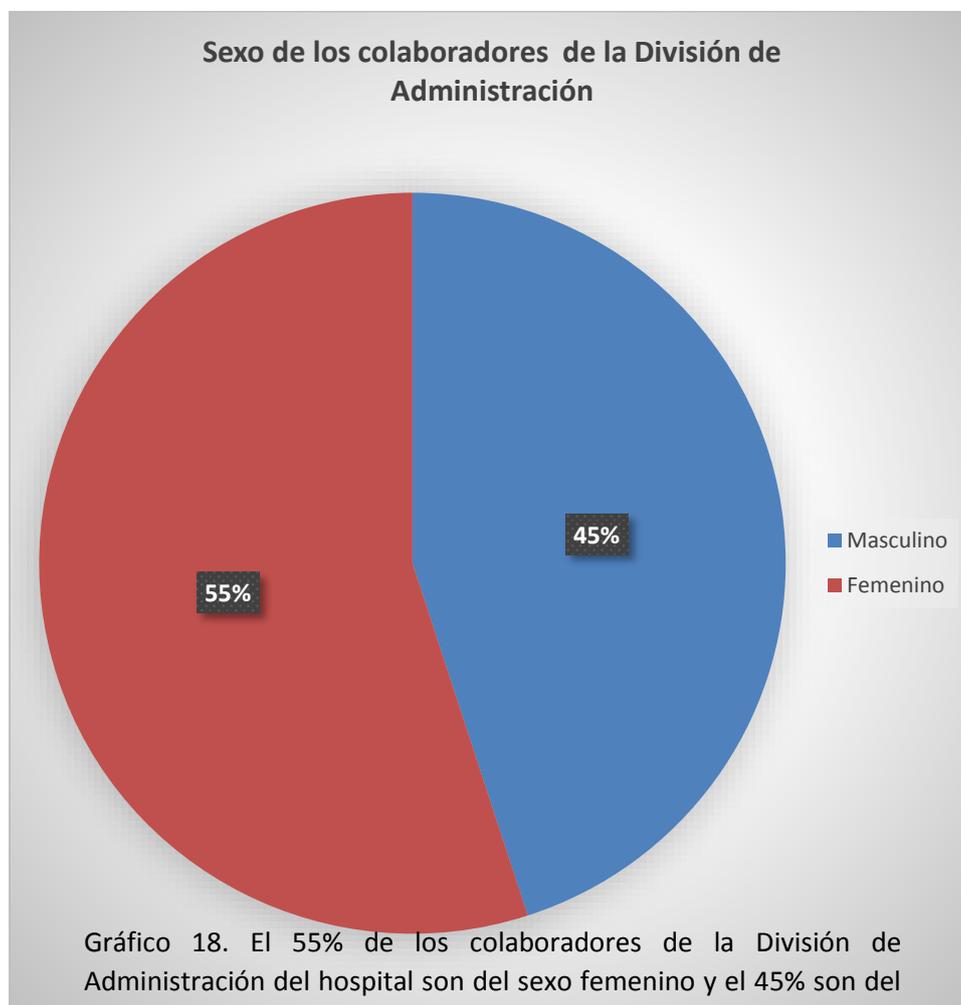
**3.1.2. Cuestionario: Motivación laboral aplicado a los colaboradores de la División de Administración del Hospital II Luis Heysen Incháustegui.**

**Tabla 18**

**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	5	45.0
	Femenino	6	55.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



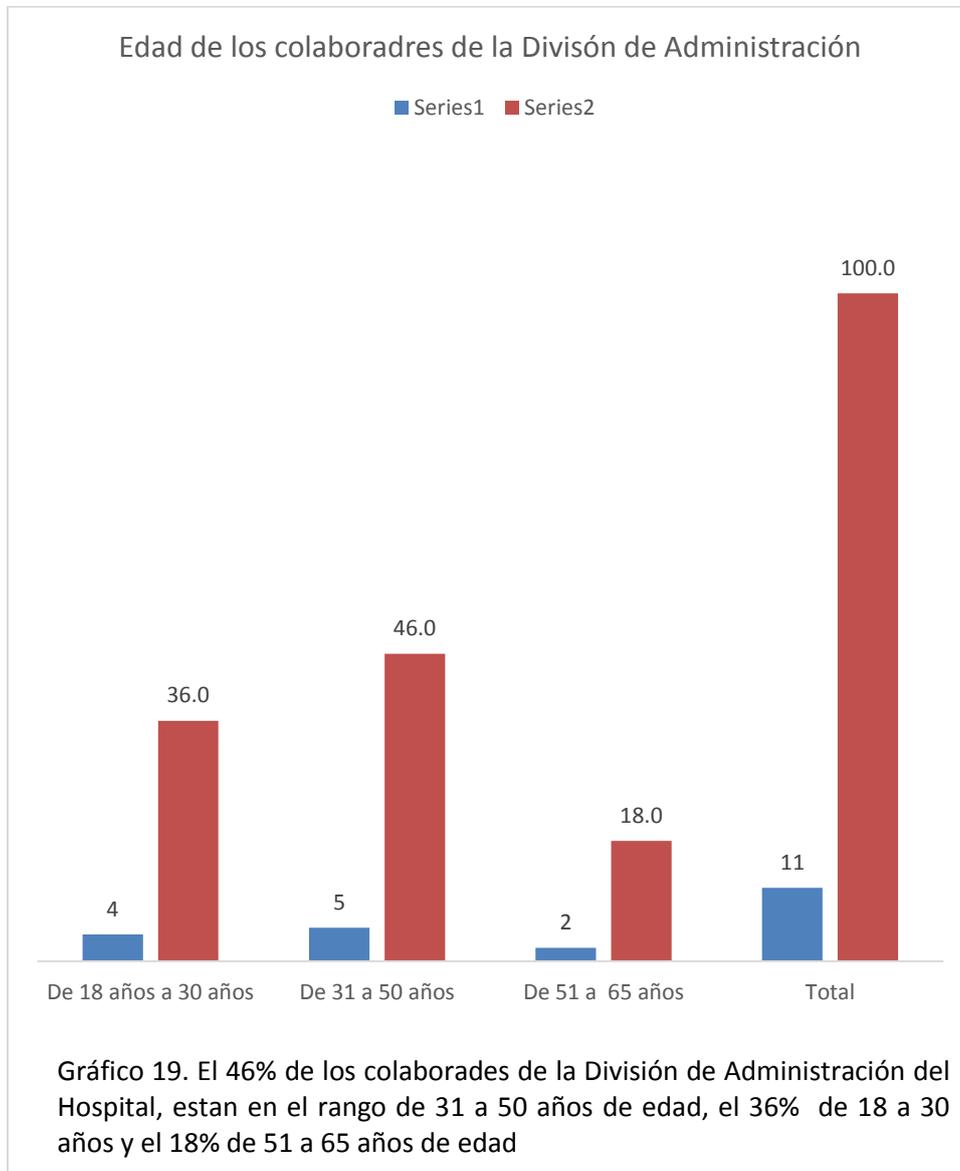
Fuente: Tabla 18

**Tabla 19**

**Edad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 18 años a 30 años	4	36.0
	De 31 a 50 años	5	46.0
	De 51 a 65 años	2	18.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel

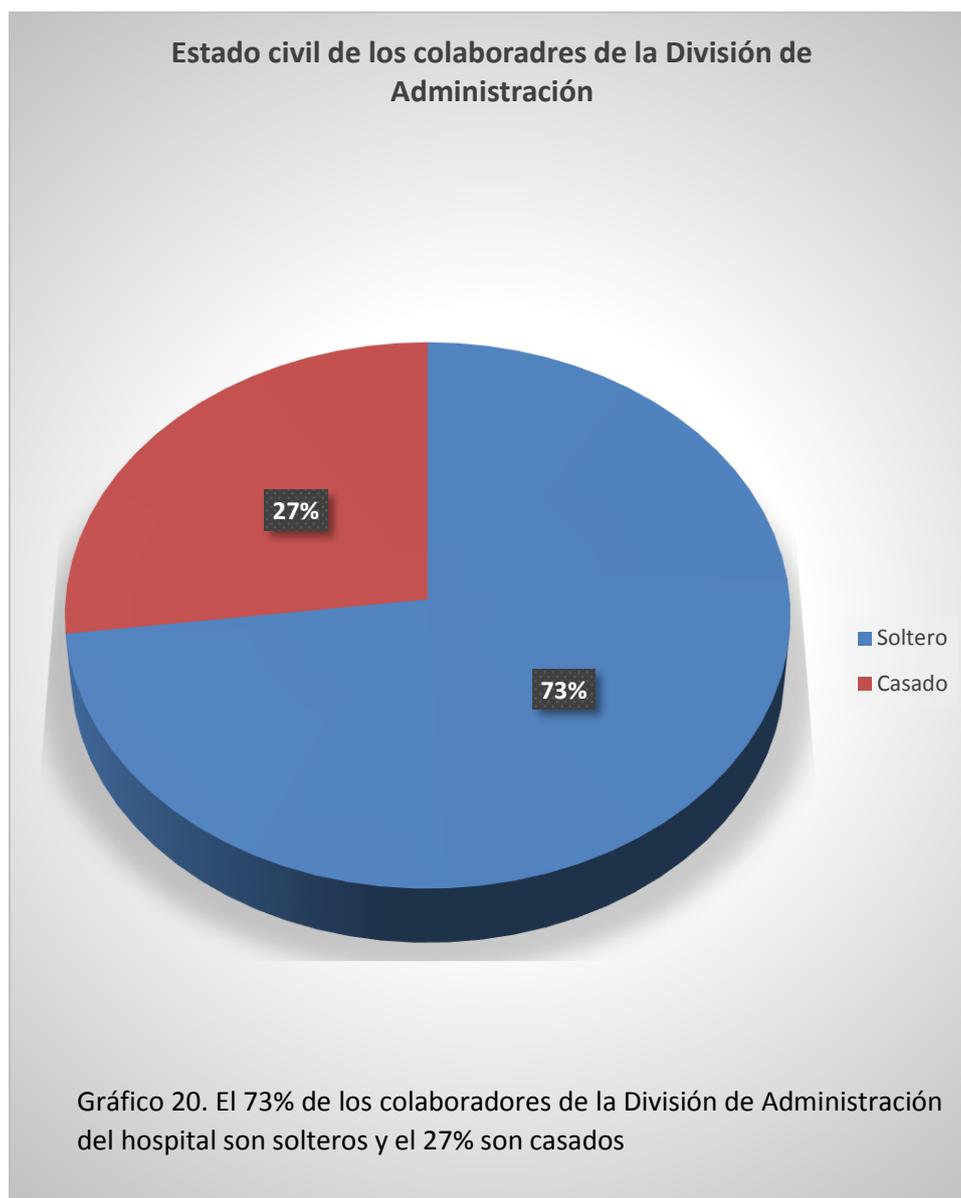


Fuente: Tabla 19

**Tabla 20**  
**Estado Civil**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Soltero	8	73.0
	Casado	3	27.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel

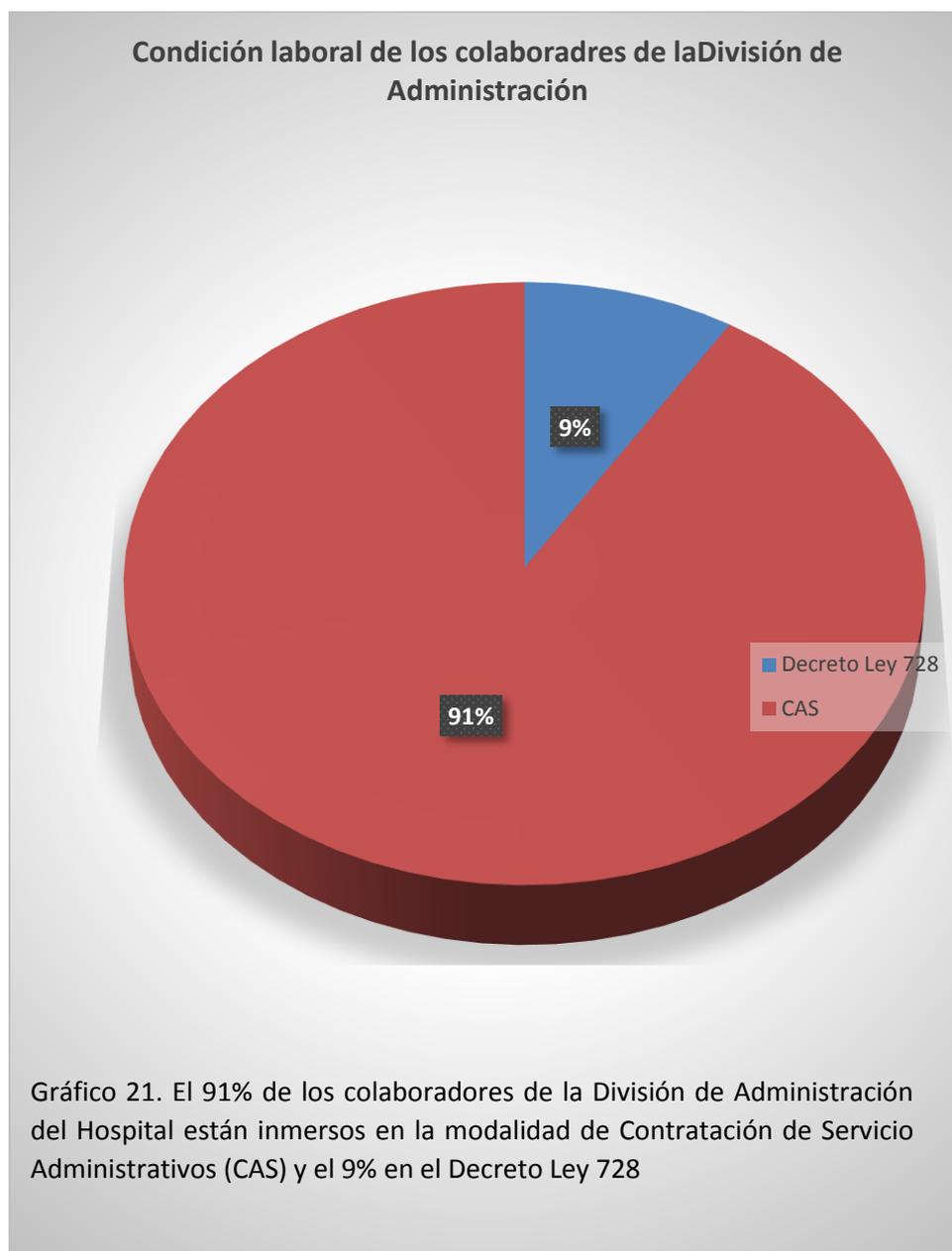


Fuente: Tabla 20

**Tabla 21**  
**Condición laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Decreto Ley 728	1	9.0
	CAS	10	91.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel

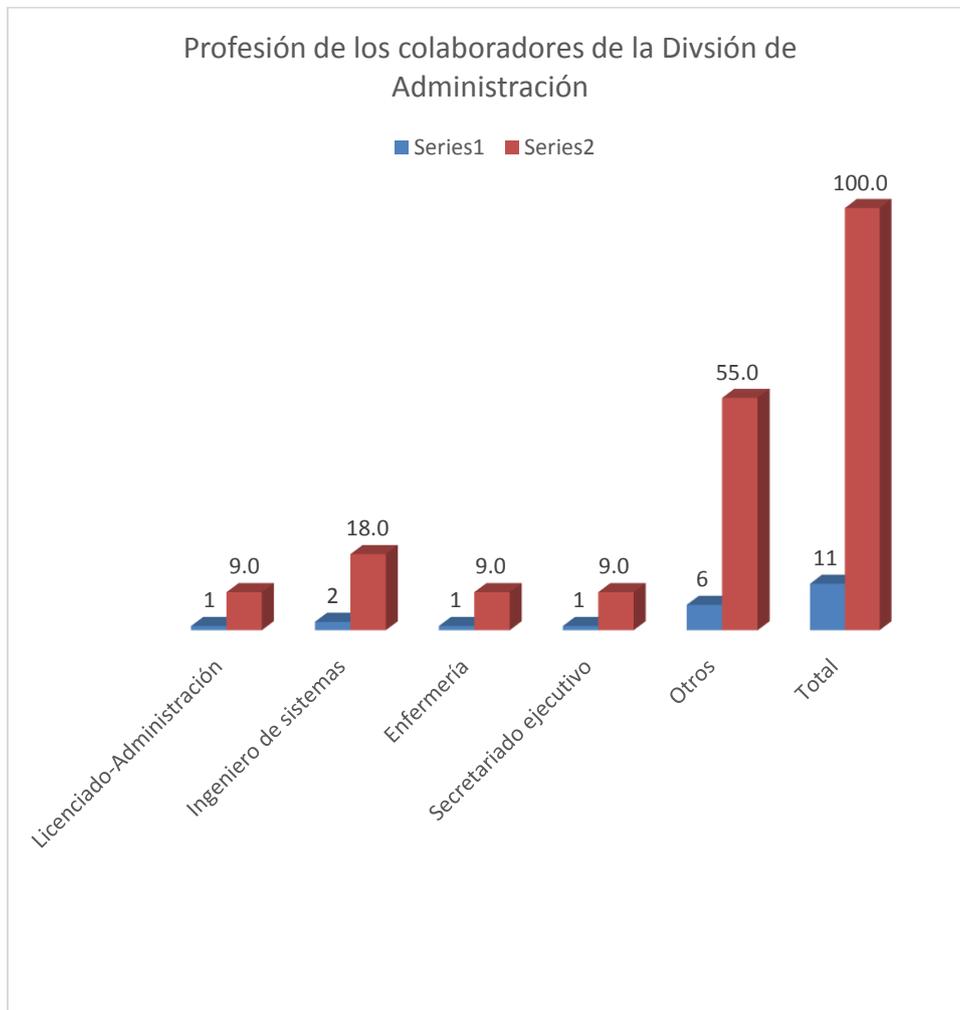


Fuente: Tabla 21

**Tabla 22**  
**Profesión**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Licenciado-Administración	1	9.0
	Ingeniero de sistemas	2	18.0
	Enfermería	1	9.0
	Secretariado ejecutivo	1	9.0
	Otros	6	55.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



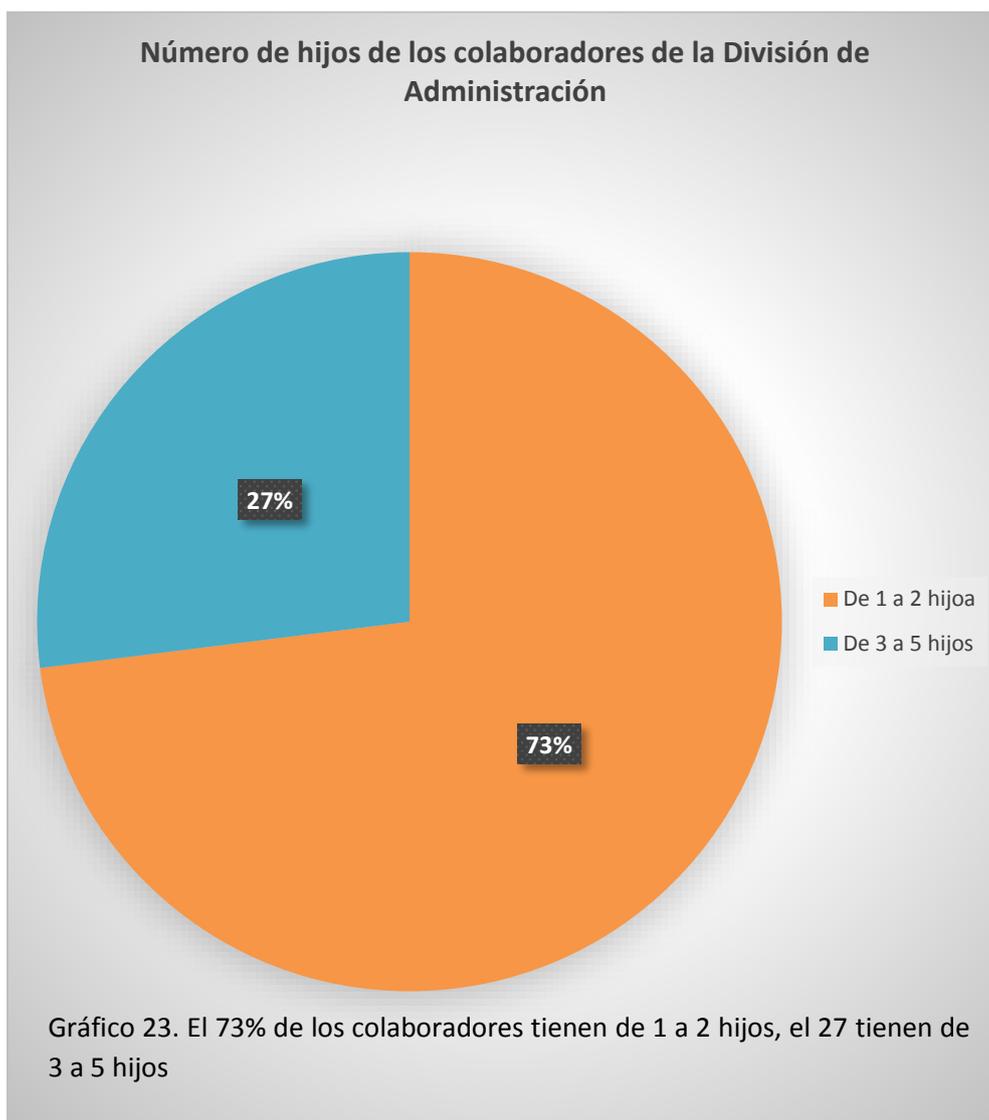
Fuente: Tabla 22

**Tabla 23**

**Número de hijos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 1 a 2 hijo	8	73.0
	De 3 a 5 hijos	3	27.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



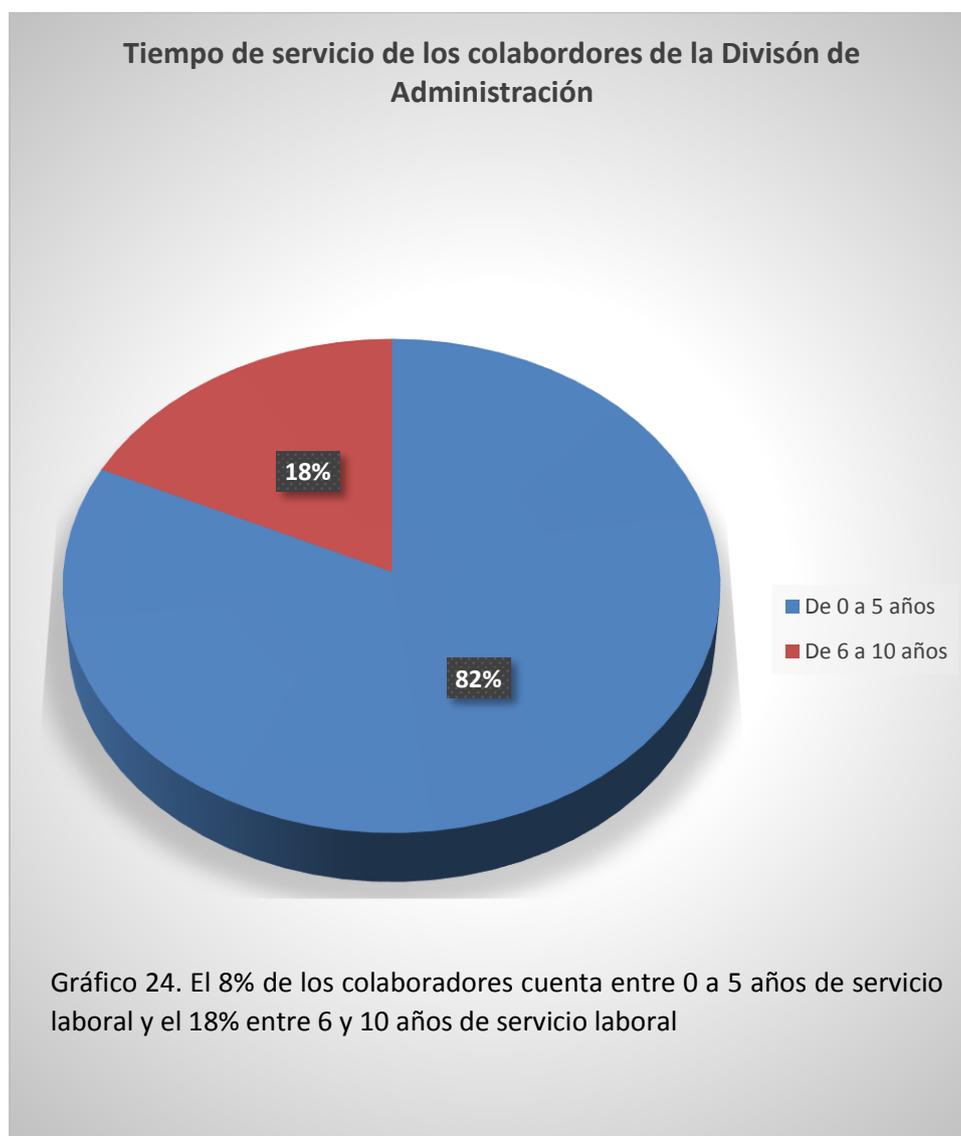
Fuente: Tabla 23

**Tabla 24**

**Tiempo de servicio**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 0 a 5 años	9	82.0
	De 6 a 10 años	2	18.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



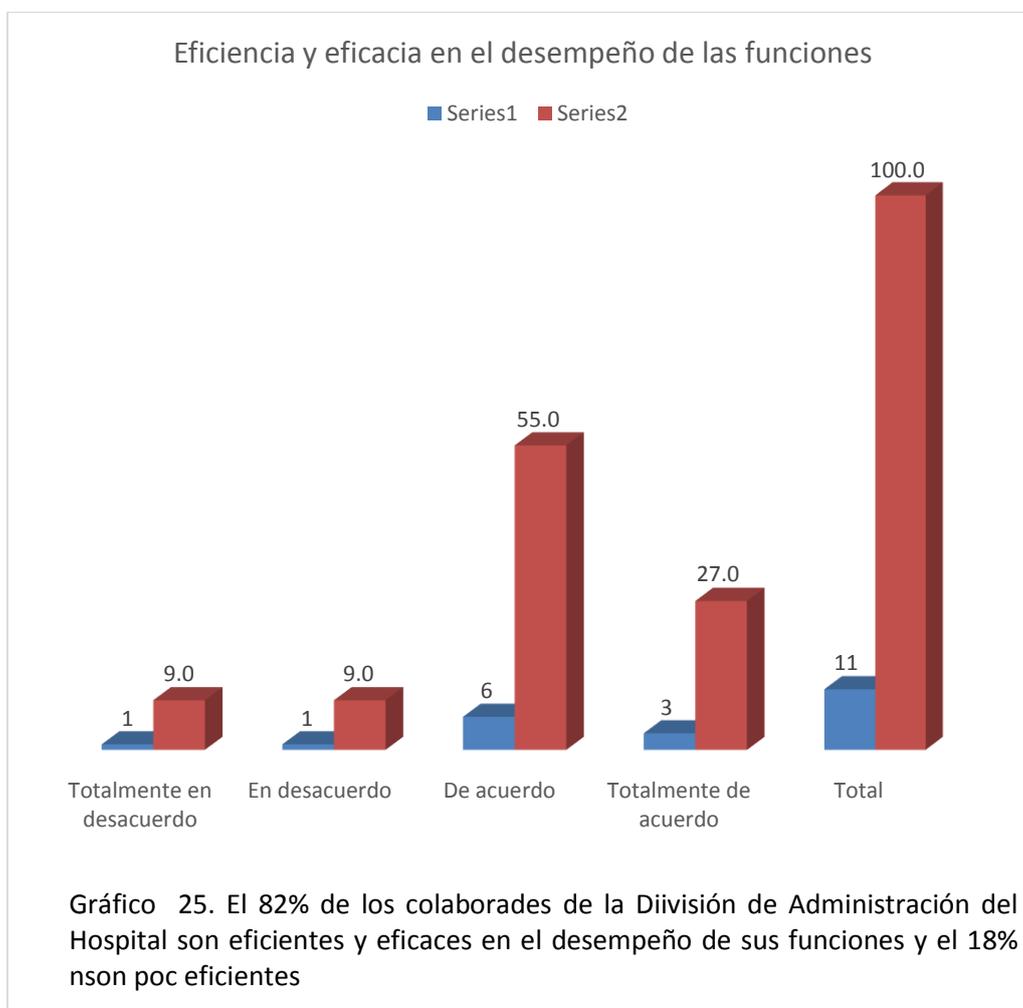
Fuente: Tabla 24

**Tabla 25**

**¿Los colaboradores de la División de Administración son eficientes y eficaces en el desempeño de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9.0
	En desacuerdo	1	9.0
	De acuerdo	6	55.0
	Totalmente de acuerdo	3	27.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



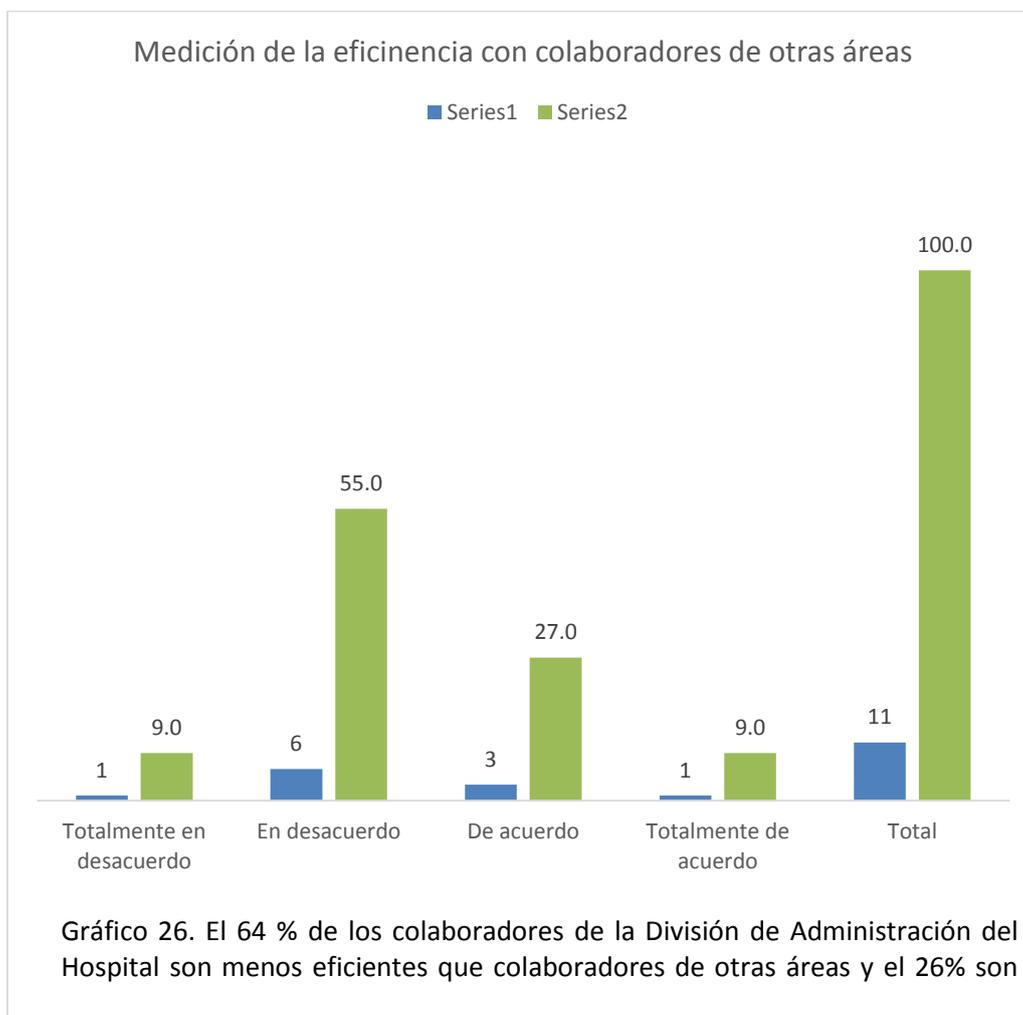
Fuente: Tabla 25

**Tabla 26**

**¿Los colaboradores de la División de Administración son más eficientes que los trabajadores de otras áreas del hospital?**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Totalmente en desacuerdo	1	9.0
En desacuerdo	6	55.0
De acuerdo	3	27.0
Totalmente de acuerdo	1	9.0
Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



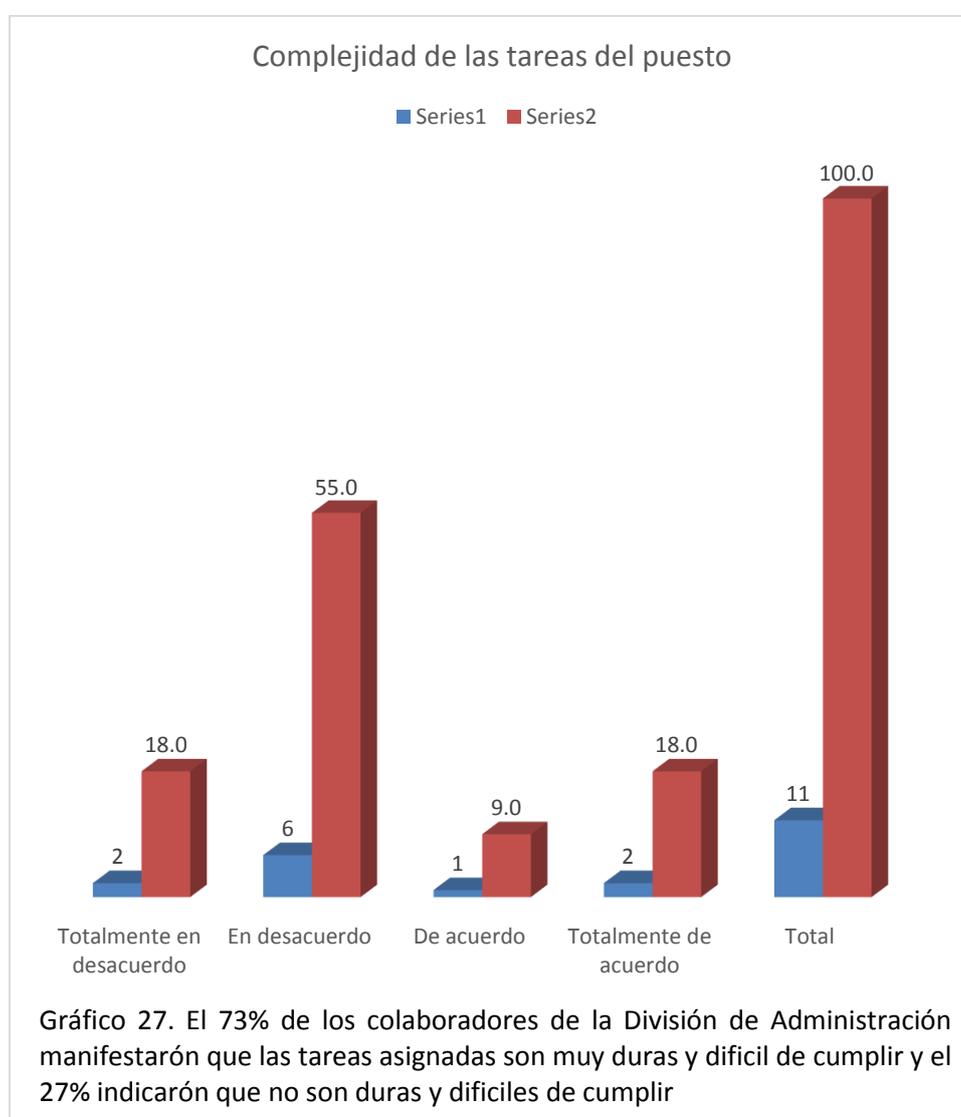
Fuente: Tabla 26

**Tabla 27**

**¿Las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo son muy duras y difíciles de cumplir?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18.0
	En desacuerdo	6	55.0
	De acuerdo	1	9.0
	Totalmente de acuerdo	2	18.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



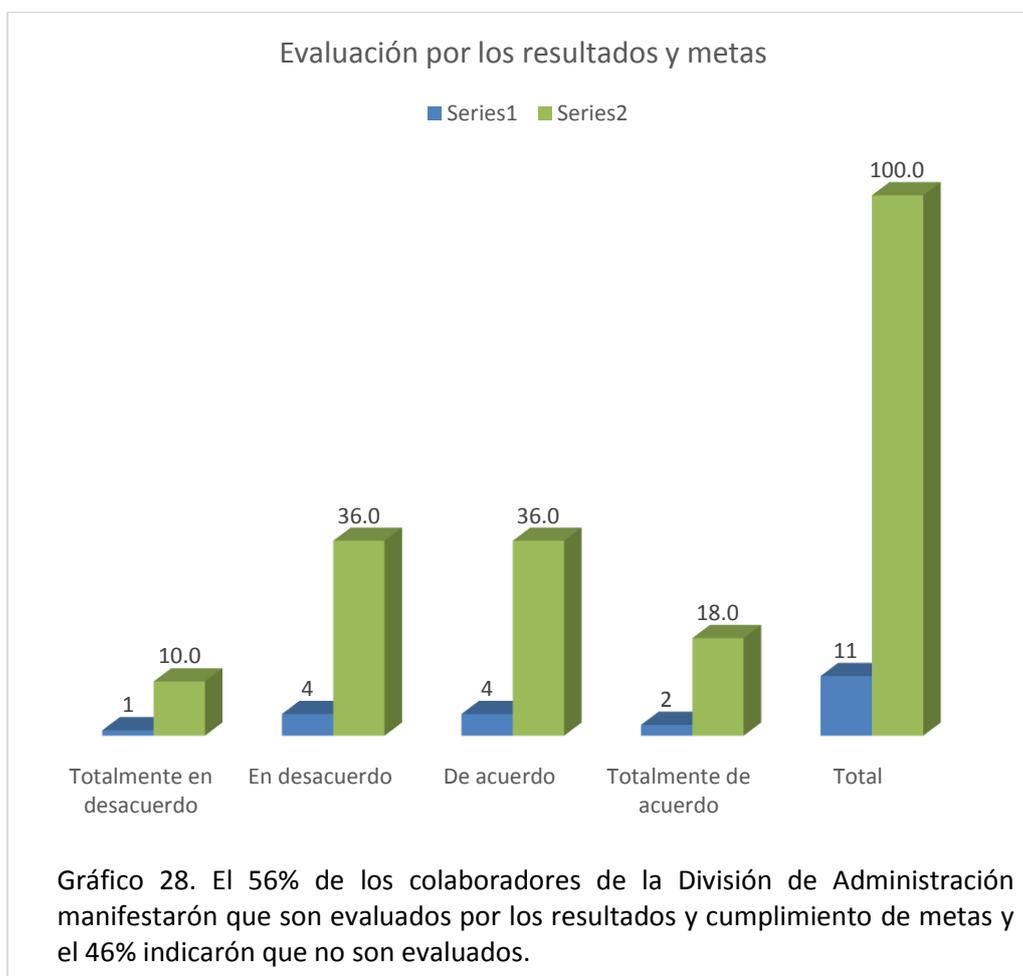
Fuente: Tabla 27

**Tabla 28**

**¿Los colaboradores de la División de Administración son evaluados por los resultados y cumplimiento de metas?**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Totalmente en desacuerdo	1	10.0
En desacuerdo	4	36.0
De acuerdo	4	36.0
Totalmente de acuerdo	2	18.0
Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



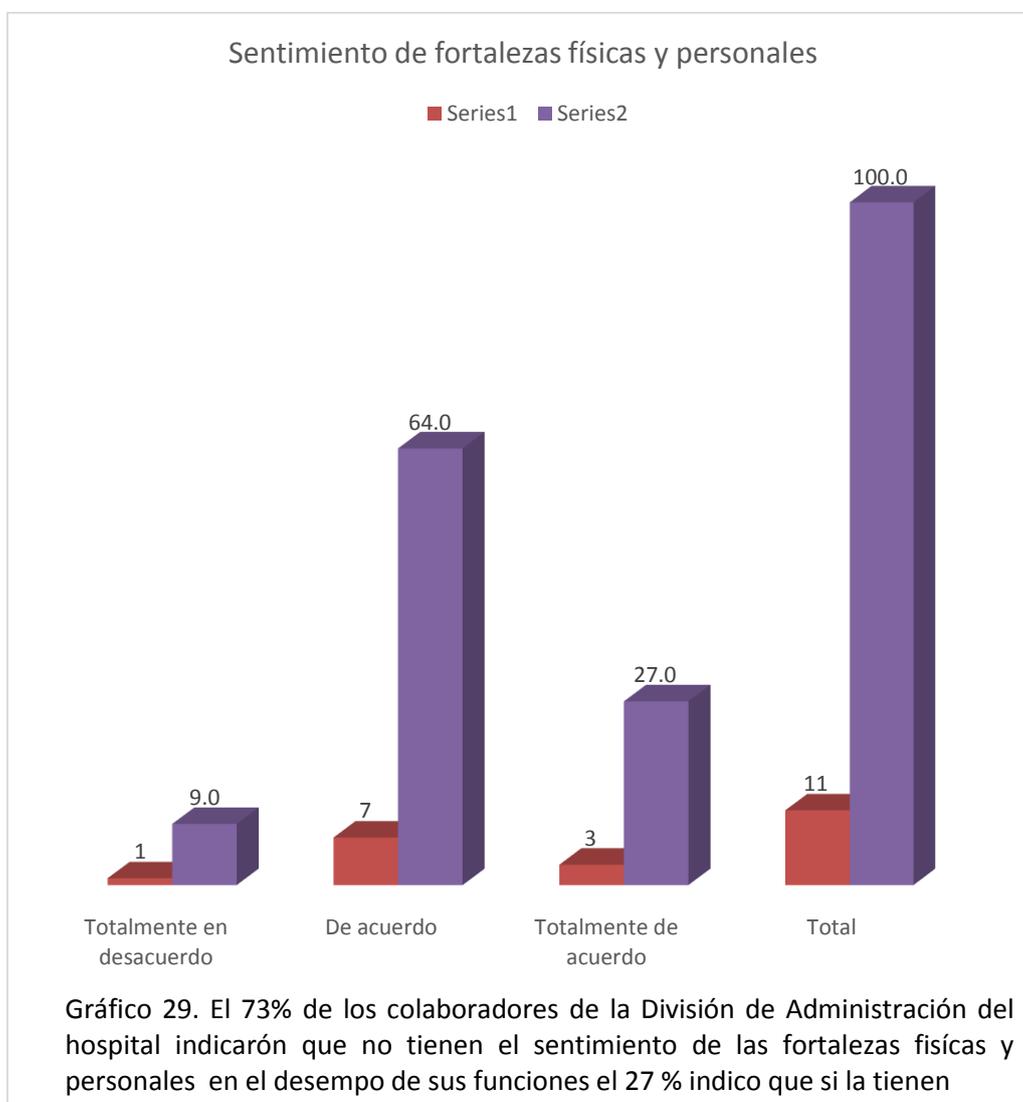
Fuente: Tabla 28

**Tabla 29**

**¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza física y personal en el desempeño de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9.0
	De acuerdo	7	64.0
	Totalmente de acuerdo	3	27.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



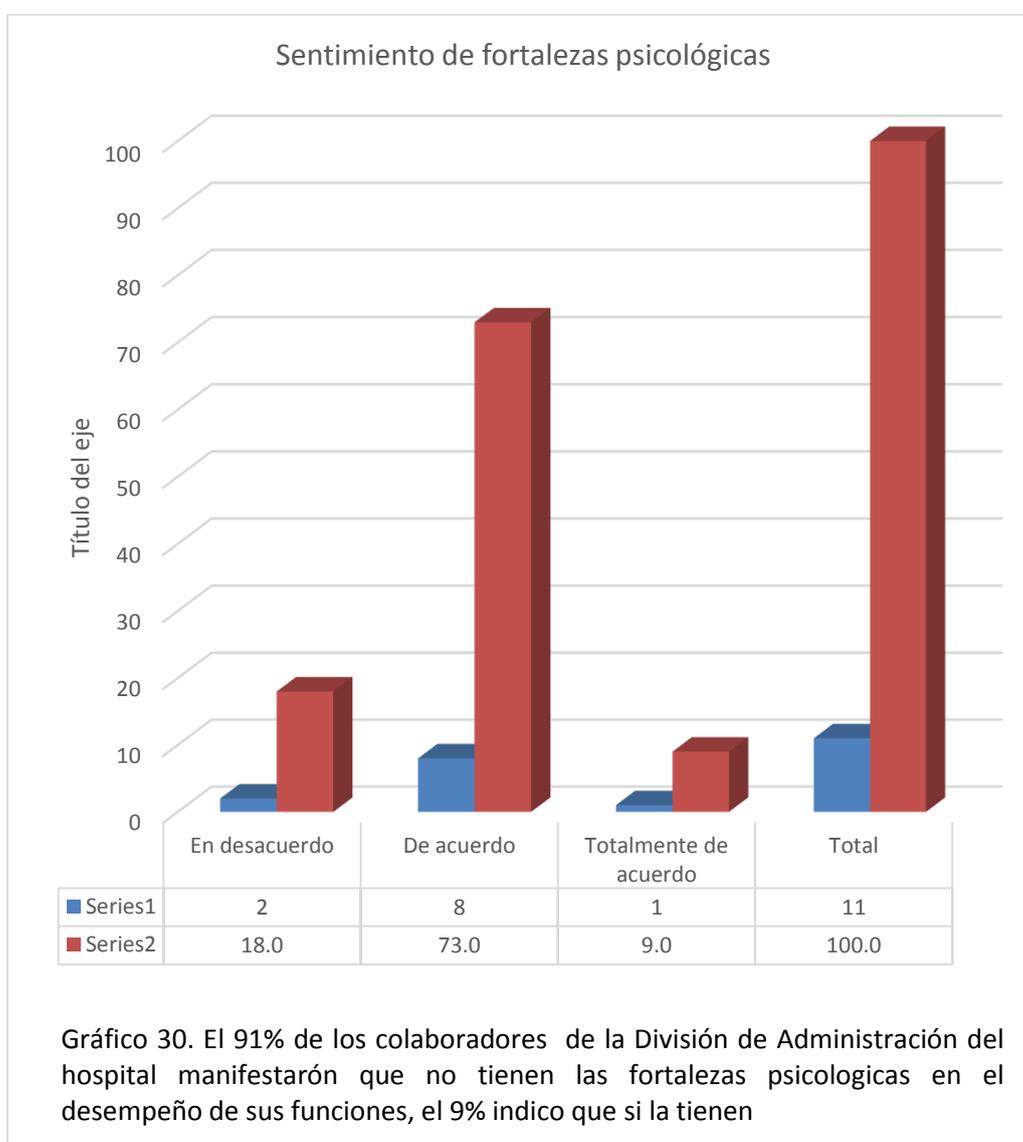
Fuente: Tabla 29

**Tabla 30**

**¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza psicológica en el desempeño de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	2	18.0
	De acuerdo	8	73.0
	Totalmente de acuerdo	1	9.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



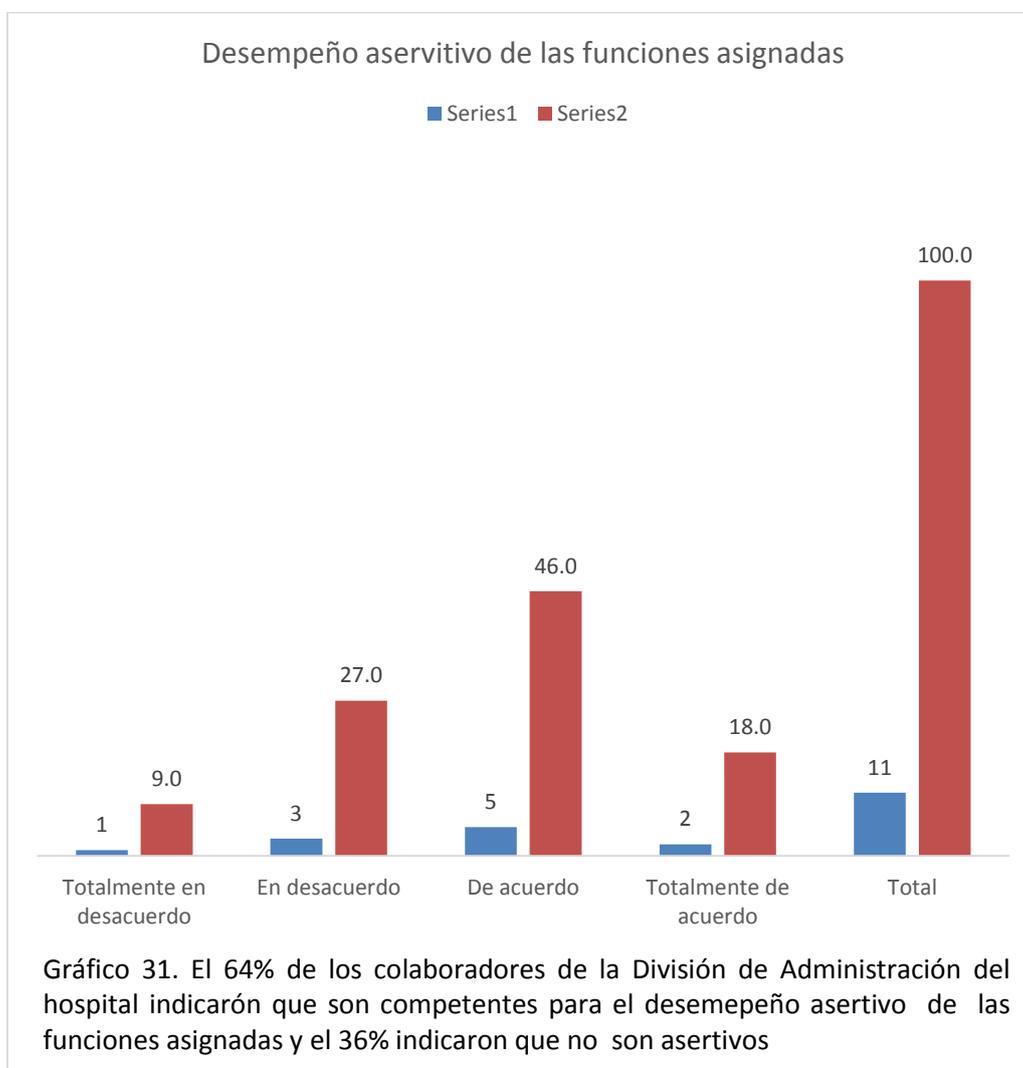
Fuente: Tabla 30

**Tabla 31**

**¿Los colaboradores de la División de Administración son competentes para el desempeño asertivo de las funciones asignadas?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9.0
	En desacuerdo	3	27.0
	De acuerdo	5	46.0
	Totalmente de acuerdo	2	18.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



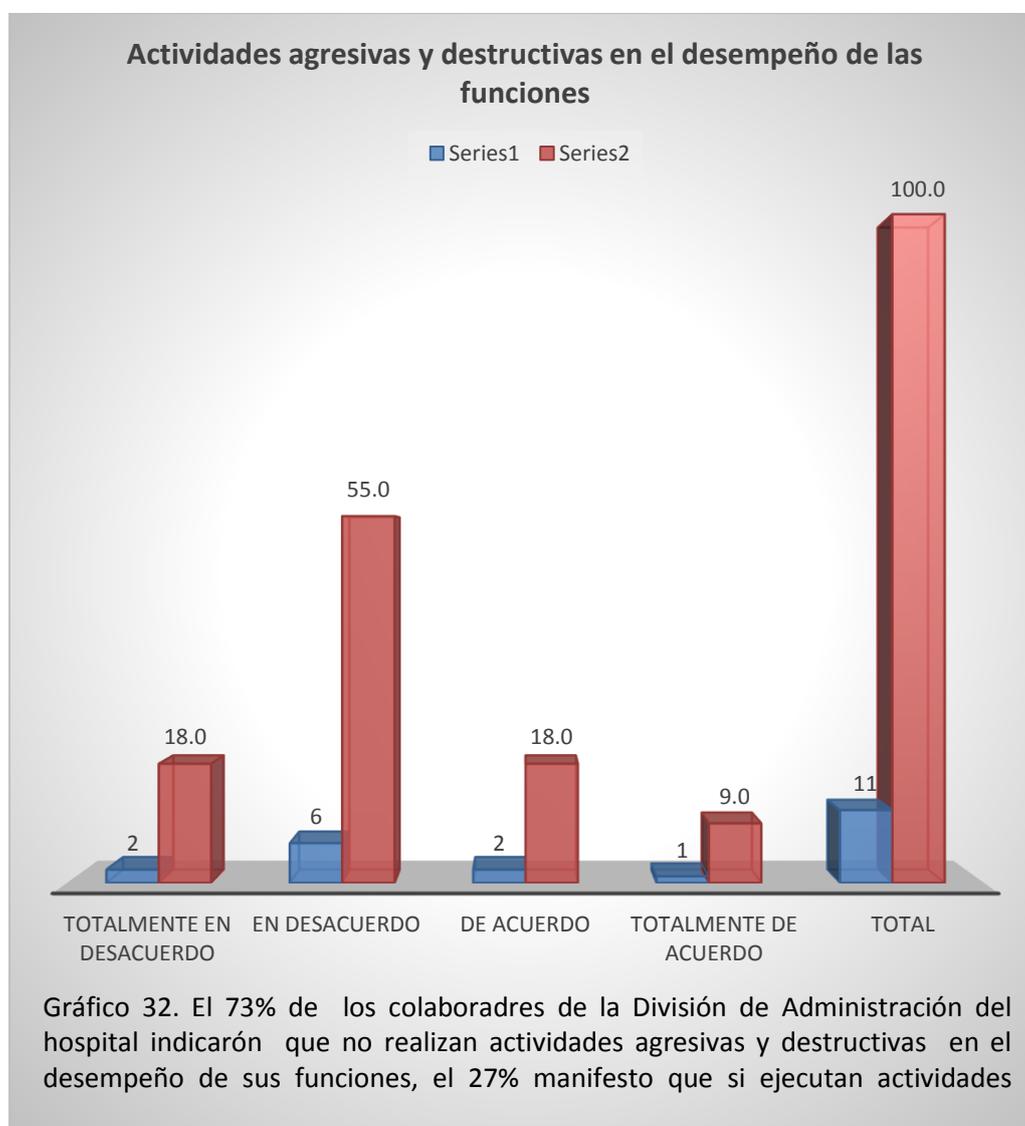
Fuente: Tabla 31

**Tabla 32**

**¿Los colaboradores de la División de Administración ejecutan actividades agresivas y destructivas en el desempeño de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18.0
	En desacuerdo	6	55.0
	De acuerdo	2	18.0
	Totalmente de acuerdo	1	9.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



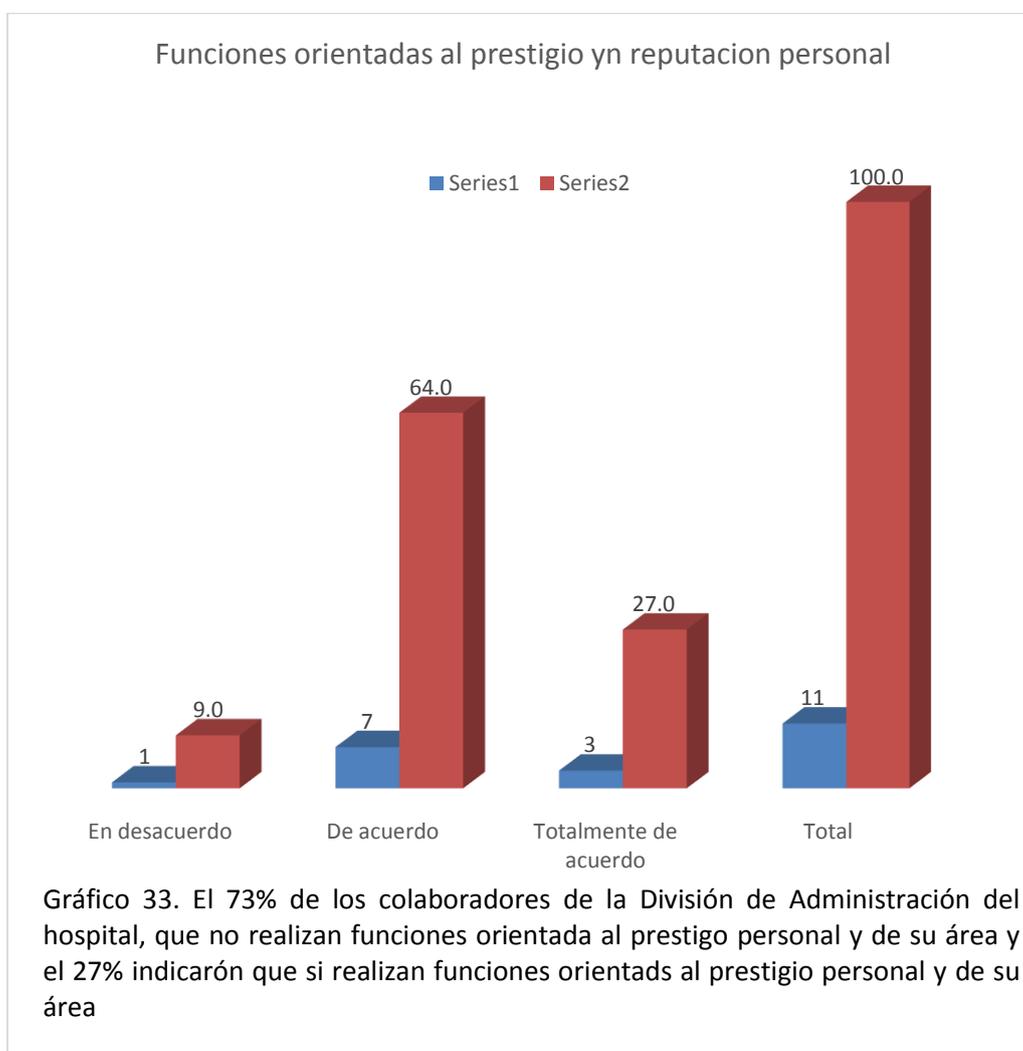
Fuente: Tabla 32

**Tabla 33**

**¿Los colaboradores realizan sus funciones orientados al prestigio y reputación personal y de su área de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	1	9.0
	De acuerdo	7	64.0
	Totalmente de acuerdo	3	27.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



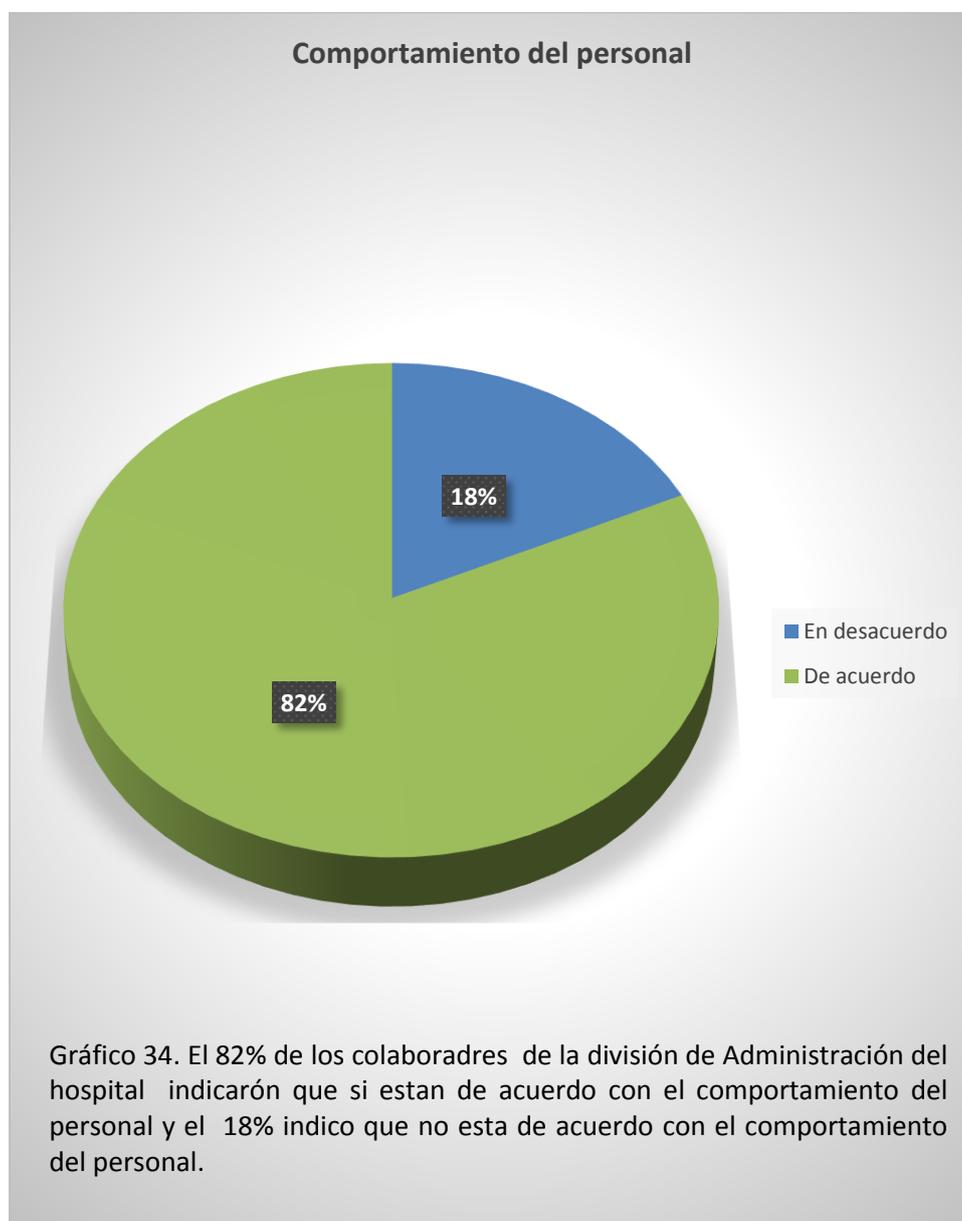
Fuente: Tabla 33

**Tabla 34**

**¿Está de acuerdo con el comportamiento personal de los colaboradores de la División de Administración?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	2	18.0
	De acuerdo	9	82.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



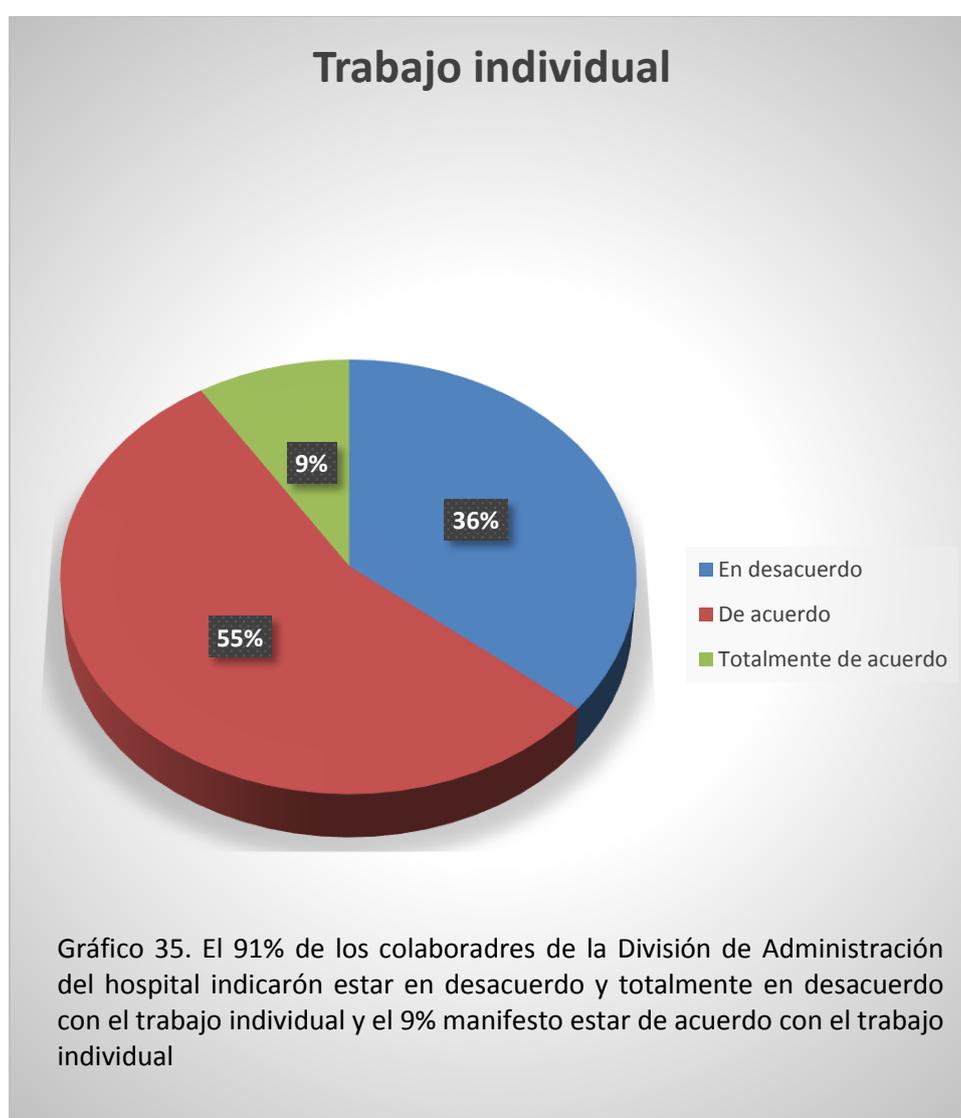
Fuente: Tabla 34

**Tabla 35**

**¿Los colaboradores de la División de Administración tienen el deseo de trabajar individualmente?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	4	36.0
	De acuerdo	6	55.0
	Totalmente de acuerdo	1	9.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



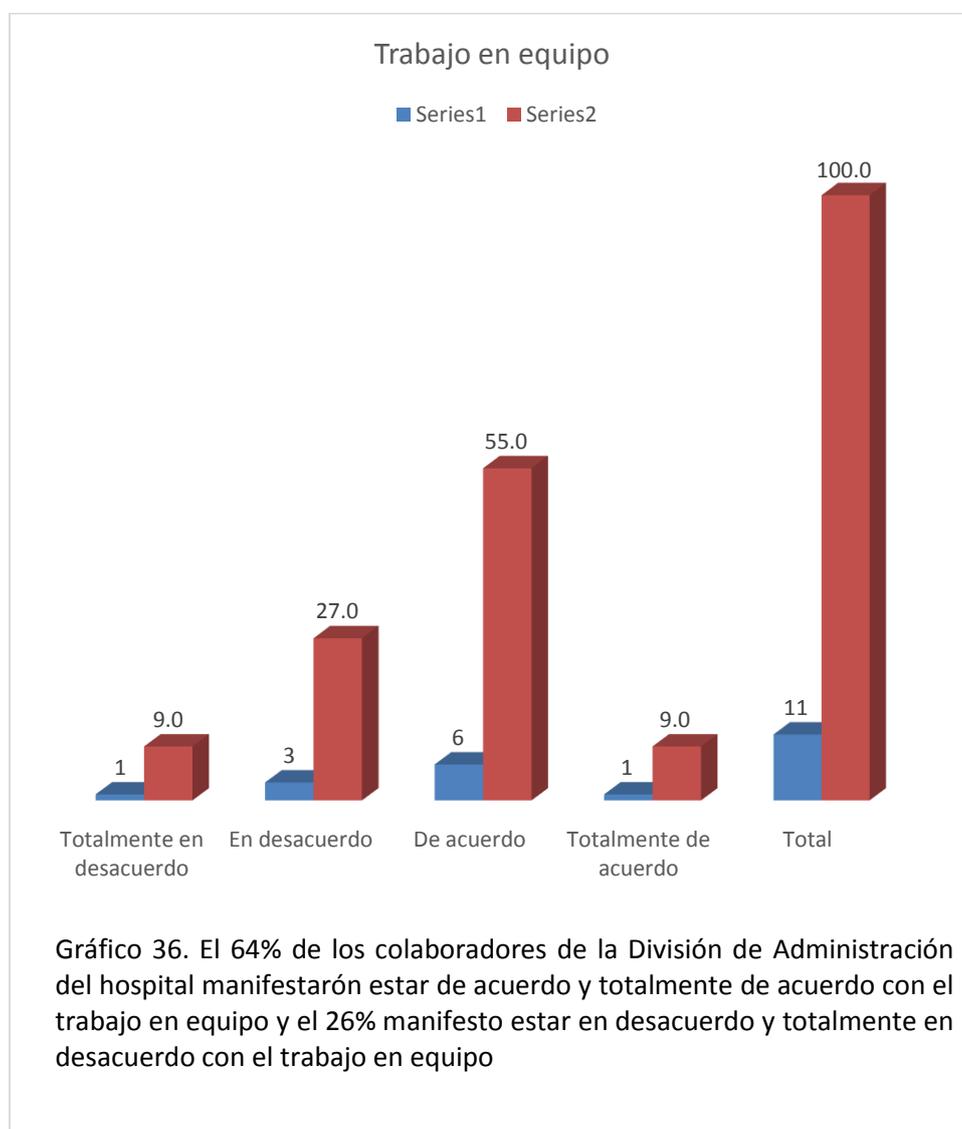
Fuente: Tabla 35

**Tabla 36**

**¿Los colaboradores de la División de Administración tienen el deseo de trabajo en equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9.0
	En desacuerdo	3	27.0
	De acuerdo	6	55.0
	Totalmente de acuerdo	1	9.0
	Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



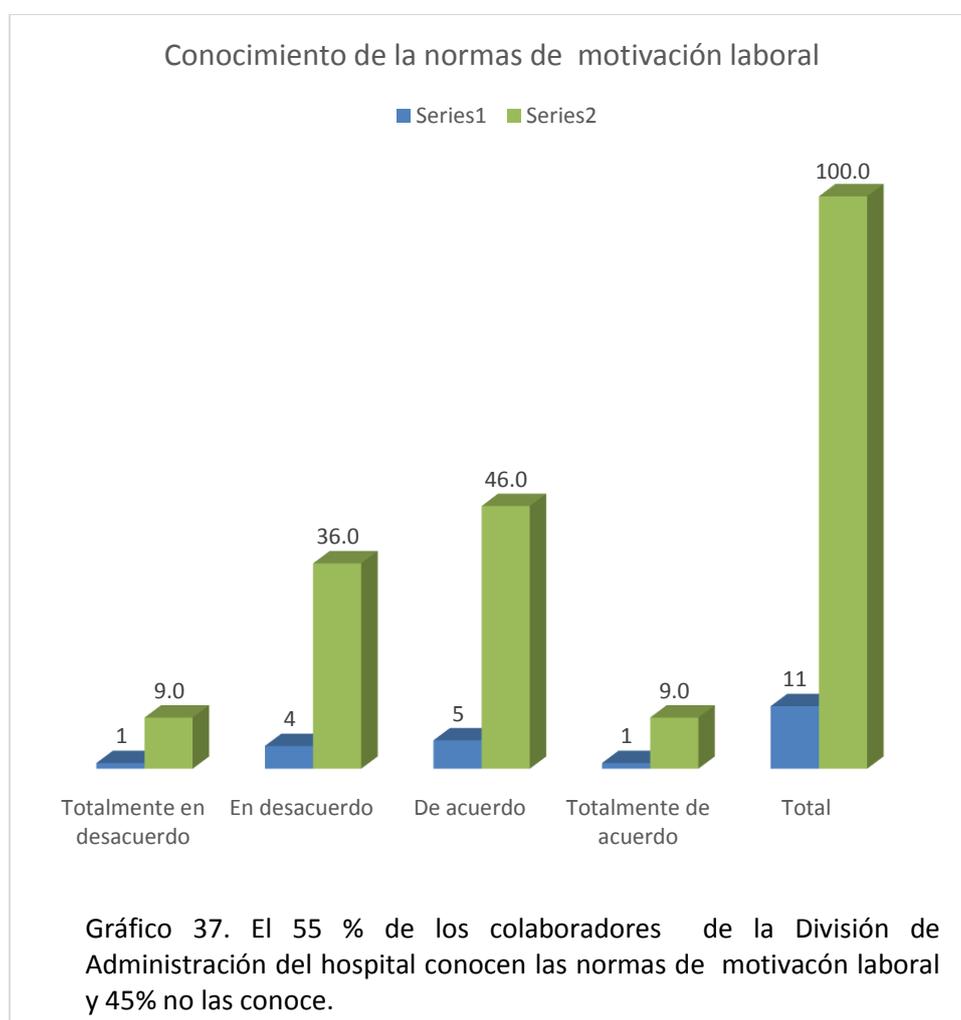
Fuente: Tabla 36

**Tabla 37**

**¿Los colaboradores conocen las normas sobre motivación laboral que aplica el hospital?**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Totalmente en desacuerdo	1	9.0
En desacuerdo	4	36.0
De acuerdo	5	46.0
Totalmente de acuerdo	1	9.0
Total	11	100.0

Fuente: Reporte generado del SPSS y Excel



Fuente: Tabla 37

### 3.2. **Discusión de resultados**

En la presente investigación, se desarrolló el método inductivo, ya que de su aplicación se obtienen conclusiones generales a partir de los problemas específicos. Utilizando las técnicas de la observación, análisis y clasificación del proceso de la gestión del talento humano, el mismo que influye en la motivación laboral de los colaboradores en las organizaciones.

Se tuvieron en cuenta las variables como el sexo, siendo el 67% personal femenino (table 1), la edad el 62% de los colaboradores del hospital oscilan entre el rango de 31 a 50 años de edad, (tabla 2), el 51% están en la condición de solteros y el 49% en la conducción de casados (tabla 3), así como el 79% están inmersos en el Sistema laboral de contratos administrativos de servicios CAS ( tabla 4), los grupos de profesionales encuestados fueron, médicos, tecnólogos médicos, enfermeros, técnicos de enfermería, ingenieros, licenciados y contadores (tabla 5); el 44% de los colaboradores cuenta entre 1 a 2 hijos, el 51% de los colaboradores están en el rango de 6 a 10 años de servicios y el 48% en el rango de 1 a 5 años de servicio (tabla 7), finalmente los grupos encuestados fueron administradores, digitadores, técnicos en enfermería, tecnólogos médicos, obstetricas, enfermeros y médicos (table 8).

Teniendo en cuenta el objetivo específico referente a la variable independiente, la identificación de las características de la gestión del Talento Humano basado en competencias que se viene ejecutando en el Hospital, en cuanto al proceso de coaching/mentoring/tutorial, utilizando en el proceso de entrenamiento de funcionarios y trabajadores en cuanto a las funciones administrativas y gerenciales el 68% indicaron que el hospital no realiza este tipo de capacitaciones a sus colaboradores. (Tabla 9), en cuanto a la rotación de personal en forma planificada a puestos de mayor responsabilidad el 59% de los colaboradores encuestados manifestaron que el hospital tampoco realiza este tipo de rotaciones de personal (tabla 10); así como el 64% de los colaboradores indicaron que el hospital no se preocupa por mejorar la competencias y capacidades de sus trabajadores a través de la rotación a puestos de mayor responsabilidad (tabla 11).

Referente a la asignación a task forces (equipos especiales), según la teoría pueden ser asignadas funciones adicionales a las habituales con la finalidad de familiarizarse con las funciones del puesto de mayor responsabilidad y complejidad, el 63% de

los colaboradores indicaron que no se ejecuta acciones de esta naturaleza en el hospital, (tabla 12); tampoco se ensaya nuevos proyectos a través de comités para la solución de los problemas del hospital, así los indicaron el 51% de los colaboradores encuestados (tabla 13); la solución a los problemas del hospital se dan en forma individual y no colegida, indicaron el 54% de los encuestados (tabla 14), de la misma forma no se da el ascenso a posibles candidatos potenciales a desempeñar cargos ejecutivos así lo indico el 72% de los colaboradores encuestados, finalmente el hospital no cuenta con un panel de gerentes orientados a evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas, tampoco se desarrolla las competencias específicas de los colaboradores , 55-61 % manifestaron que el hospital no ensaya estas políticas gerenciales ( Tablas 15-16).

Según la teoría Maristany (2008), La administración del talento humano su objetivo es reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de la área de recursos humanos, las que debe ser parte de las estrategias gerenciales del Hospital, para eficaces y lograr la confianza de los funcionarios y colaboradores de todo el hospital; Martha (2005), nos indica que el desarrollo del talento individual requiere compromisos y acción para lograr resultados positivos en la organización.

Considerando la teoría detallada en la variable independiente y los resultados producto de las encuestas aplicadas se concluye que el hospital no aplica las políticas y métodos existentes tales como el coaching, rotación de puestos planificados, asignación a grupos y comités especiales, conformación de paneles de gerentes para el entrenamiento de personal.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado a las características de la motivación laboral, en cuanto a la dimensión de logro como motivación, se establece que la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones de los colaboradores del hospital, el 82% (tabla 25) indicaron que son eficientes y eficaces y el 18% indicaron que no, lo que reocupa es el porcentaje negativo, siendo necesario revertir tal situación, lo referente a la comparación de estándares con el desempeño de otras áreas del hospital el 64% de los colaboradores indicaron que son menos eficientes que colaboradores de otras áreas del mismo hospital (tabla 26), el 73% de los colaboradores indicaron que las tareas asignadas son muy duras, ello va acompañada con una falta de capacitación (tabla 27), en cuanto a la responsabilidad y evaluación por resultados, el 54% de los colaboradores indicaron que si son evaluados, pero existe un 46% que indico que no (tabla 28).

Referente a poder de motivación, sobre todo a las fortalezas físicas el 91% de los colaboradores se mostraron positivos y optimistas, (tabla 29), el 82% se mostró tener sentimiento de fortaleza psicológicas positivas (tabla 30); así como el 64% de los colaboradores son competentes para el desempeño asertivo de las funciones asignadas (tabla 31), mientras que el 73% indicó no realizar funciones destructivas en el desempeño de sus funciones en la institución (tabla 32), pero si el 91% de los colaboradores del hospital realizan sus funciones para el reconocimiento personal y prestigio de su área de trabajo (tabla 33).

Referente a la pertenencia como motivación el 82% de los colaboradores están de acuerdo con el comportamiento de los colaboradores (tabla 34), un 64% opinan trabajar en forma individual, y 64% opinan trabajar en forma grupal (tablas 35-36), finalmente un 55 % de los colaboradores conocen las normas sobre motivación laboral en el hospital.

Según la teoría la motivación laboral es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, esta voluntad está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales; por lo tanto existen tres elementos claves de la motivación que son el esfuerzo, las necesidades y la organización; de acuerdo a ello los resultados encontrados en la aplicación del cuestionario existe un nivel de ineficiencia (18%), los colaboradores de la división de administración se sienten menos eficientes que los colaboradores de otras áreas del hospital, los colaboradores no son evaluados teniendo en cuenta los resultados y cumplimiento de metas, pero sin embargo existe un poder de motivación y sentido de fortaleza física y psicológica interesante, solo que deben ser mejor orientadas al cumplimiento de los objetivos del hospital, finalmente los colaboradores prefieren trabajar en forma individual y pero también quienes prefieren trabajar en forma grupal.

Los factores de la gestión del talento humano como el coaching, rotación de puestos, asignación a grupos especiales y a comités para nuevos proyectos o asistentes de posiciones de dirección y paneles de gerentes para el entrenamiento de personal son factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del hospital especialmente a logros personales como motivación el poder y la pertenencia como acciones motivadoras para realizar mayores esfuerzos en el logro de los objetivos del hospital; siendo el Alfa de Cronbach, 0.833, cuyo rango se encuentra dentro los parámetros permitidos y aceptables.

Finalmente podemos establecer que se logró el objetivo general de la presente investigación, como también se demostró la hipótesis de trabajo y se rechazó la hipótesis nula.

### **3.3. Aporte práctico**

#### **Plan de capacitación para mejorar la gestión del Talento humano en el Hospital Luis Heysen Incháustegui**

##### **a. Introducción**

Considerando a la teoría y en opinión de García, Sánchez y Zapata (2008) la gestión del talento humano es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del hospital; en cuanto al proceso de coaching, o procesos de entrenamiento de funcionarios y trabajadores el hospital no realiza este tipo de capacitaciones, la rotación de personal se da en forma impericia no planificada; el hospital no se preocupa por mejorar las competencias y capacidades de sus trabajadores a través de la rotación a puestos de mayor responsabilidad, de la misma forma la asignación a task forces (equipos especiales), según la teoría pueden ser asignadas a funciones adicionales a las habituales con la finalidad de familiarizarse con las funciones del puesto de mayor responsabilidad y complejidad, situación que el hospital tampoco práctica.

Las soluciones a los problemas administrativos del hospital se dan en forma individual y no colegida, los ascensos a posibles candidatos potenciales a desempeñar cargos ejecutivos no se ejecutan, acciones que complican la gestión del talento humano en el hospital

Si se tiene en cuenta la motivación laboral, en cuanto al logro como motivación, se establece que la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones de los colaboradores del hospital, existe un porcentaje significativo que los colaboradores no son eficientes ni eficaces, de la misma forma los colaboradores

de la división de administración son menos eficientes que colaboradores de otras áreas; las tareas asignadas a los colaboradores de esta división son muy duras, por falta de un plan de capacitación

Dada la situación encontrada se pretende impulsar una cultura de identificación institucional, que los colaboradores del hospital, tengan el sentido de pertenecía, el plan de capacitación ayudara a cumplir estos objetivos.

**b. Fundamentación.**

Visto los resultados de la información recogida a través del cuestionario aplicado a los colaboradores del Hospital, tales como médicos, enfermeros, técnicos de enfermería, tecnólogos médicos, digitadores. Se concluye que los colaboradores del Hospital, no son capacitados en manejo de la herramienta administrativa de gestión del talento humano, la rotación se da en forma empírica no existe el entrenamiento gerencial para asumir puestos de mayor responsabilidad, por lo tanto, el personal esta desmotivado laboral y psicológicamente.

**c. Objetivos.**

**Objetivo General.**

Aplicar un plan de capacitación que mejore la gestión del talento humano en el Hospital

**Objetivos específicos.**

- Contar con personal profesional y técnicos debidamente capacitado en servicios de salud.
- Contar con personal proactivo que responda a los requerimientos y necesidades de los pacientes del hospital.
- Motivar al personal con incentivos pecuniarios y no pecuniarios en forma anual.
- Premiar a la oficina que cumpla los objetivos detallados en el Plan de Desarrollo Institucional y planes operativos.

### Establecimiento de objetivos específicos, actividades y responsable

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Contar con personal profesional y técnicos debidamente capacitado en servicios de salud.	Curso de capacitación con relevancia en la aplicación de herramientas gerenciales: plan de desarrollo institucional, plan operativo, ROF, MOF, RIT, con incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	. Jefe de la División de Administración. Área de Recursos humanos
Contar con personal proactivo que responda a los requerimientos y necesidades de los pacientes del hospital.	Taller de capacitación con relevancia en la aplicación del TUPA, MAPRO, con incidencia en la atención de los requerimientos de los pacientes	Área de Recursos humanos. MINSA DIGESA
Motivar al personal con incentivos pecuniarios y no pecuniarios en forma anual.	Reconocimiento al mejor trabajador (profesional y técnicos), en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), mediante Resolución Jefatural  Premio un pasaje con destino turístico interno (Ejem.Cuzco, Tarapoto)	. Jefe División de Administración – Área de Recursos humanos
Premiar a la oficina que cumpla los objetivos detallados en el Plan de Desarrollo Institucional y planes operativos	Reconocimiento a la mejor oficina por el cumplimiento de objetivos y metas institucionales en forma anual, en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), con Resolución jefatural	. Jefe División de Administración – Área de Recursos humanos

En el cuadro que antecede se considera la operacionalización de los objetivos específicos del plan de capacitación, las actividades a realizar como también los responsables de cada una de la actividad.

## Establecimiento de actividades, acciones y presupuesto

ACTIVIDADES	ACCIONES	CANTIDAD		COSTO	
		UNIDAD	UND. MED.	UNITARIO	TOTAL
Curso de capacitación con relevancia en la aplicación de herramientas gerenciales: plan de desarrollo institucional, plan operativo, ROF, MOF, RIT, con incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.  Implementación de los documentos de gestión institucional	Ponente	12	horas	40.00	480.00
	Papel bond A4	1	Millares	24.00	24.00
	Diplomas:	50	Unidades	5.00	250.00
	Local-Auditorio (3 fechas)	3	Unidades	300.00	900.00
	Equipo de sonido: 3 fechas	3	Equipo de sonido	150.00	450.00
	Refrigerio (3 fechas)	150	Unidades	5.00	750.00
	Separatas físico-CD	50	Unidades	15.00	750.00
Taller de capacitación con relevancia en la aplicación del TUPA, MAPRO, con incidencia en la atención de los requerimientos de los pacientes  Aplicación de Texto Único de Procedimientos Administrativos y los Manuales de procedimientos (presencial-virtual)	Ponente	4	horas	60.00	240.00
	Papel bond A4	2	Millares	24.00	48.00
	Diplomas:	50	Unidades	5.00	250.00
	Local-Auditorio (1 fechas)	1	Unidades	300.00	300.00
	Equipo de sonido: 1 fechas	1	Equipo de sonido	150.00	150.00
	Refrigerio (1 fechas)	50	Unidades	5.00	250.00
	Separatas TUPA-MAPRO-físico-CD	50	Unidades	15.00	750.00
Reconocimiento al mejor trabajador (profesional y técnicos), en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), mediante.  Resolución Jefatural (previo proceso de evaluación) Premio un pasaje con destino turístico interno (Ejem.Cuzco, puede ser otro destino)	Expediente Administrativo	2	Resolución	0.00	0.00
	Expediente Administrativo	2	Bolsa de viaje	2500.00	5000.00
Reconocimiento a la mejor oficina por el cumplimiento de objetivos y metas institucionales en forma anual, en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), con Resolución jefatural (previa evaluación de cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el PDI-POI)	Expediente Administrativo	1	Resolución	0.00	0.00
<b>TOTALO</b>					<b>10592.00</b>

Para la ejecución y desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos específicos se detallan las acciones específicas que deben ejecutarse tales como:

- El curso de capacitación para la aplicación de la herramienta gerencial como el PDI, POI, ROF, MOF y RIT, toda institución del estado o empresa debe capacitar a su personal en el conocimiento, aplicación y evaluación de los documentos de gestión, puesto que dichos documentos son el norte la brújula a donde quiere llegar la institución previa el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- En cuanto al taller de conocimiento, aplicación y evaluación del TUPA y MAPRO, en dichos documentos se encuentran los procedimientos que deben, solicitar, tramitar o realizar los pacientes en todos los servicios que presta el Hospital; razón principal para que los colaboradores del hospital conozcan y apliquen el TUPA y MAPRO.
- En cuanto a la motivación laboral, el premio individual con Resolución jefatural acompañado con un incentive económico (pasaje turístico), estaremos hablando de la motivación intrínseca (interna del trabajador), acción que motivará a los trabajadores del hospital a competir en los siguientes años ser los ganadores de tal incentivo.
- En cuanto al reconocimiento de la mejor oficina por el cumplimiento de objetivos y metas, se estará invitando al trabajo colaborativo grupal, desde luego invitando a todos los colaboradores de las áreas/oficinas/divisiones del hospital a competir por este beneficio anual.

### **Cronograma de actividades**

El cronograma detalla las acciones a ejecutarse para el cumplimiento de los objetivos específicos del plan de capacitación, se está considerando el tiempo de ejecución en un año, cada acción a desarrollarse en forma trimestral, acciones que deben evaluarse al finalizar el año.

ACCIONES	TIEMPO-TRIMESTRAL			
	1	2	3	4
<p>Curso de capacitación con relevancia en la aplicación de herramientas gerenciales: plan de desarrollo institucional, plan operativo, ROF, MOF, RIT, con incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.</p> <p>Implementación de los documentos de gestión institucional</p>	————			
<p>Taller de capacitación con relevancia en la aplicación del TUPA, MAPRO, con incidencia en la atención de los requerimientos de los pacientes</p> <p>Aplicación de Texto Único de Procedimientos Administrativos y los Manuales de procedimientos (presencial-virtual)</p>		————		
<p>Reconocimiento al mejor trabajador (profesional y técnicos), en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), mediante.</p> <p>Resolución Jefatural (previo proceso de evaluación) Premio un pasaje con destino turístico interno (Ejem.Cuzco, puede ser otro destino)</p>			————	
<p>Reconocimiento a la mejor oficina por el cumplimiento de objetivos y metas institucionales en forma anual, en el día del servidor público (otra actividad importante del Hospital), con Resolución jefatural (previa evaluación de cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el PDI-POI</p>				————

**d. Beneficio del plan de capacitación y financiamiento.**

El Presupuesto inicial de apertura PIA, 2016, del Hospital Luis Heysen Incháustegui fue S/....., teniendo en cuenta este presupuesto institucional y el costo del plan de capacitación propuesto que tienen un costo de S/. 10,592.00, que equivale a.....%, los beneficios de aplicarse esta propuesta son los siguientes.

- Los colaboradores del Hospital, conocerán, aplicarán los documentos de gestión institucional como el PDI, POI, ROF, MOF, RIT, desde luego asumirán la obligación de trabajar en base a la visión, misión, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales
- Los colaboradores del Hospital al conocer los procedimientos de atención y orientación al paciente, detallados en el TUPA, regulados los pasos secuenciales a seguir en el MAPRO, aplicaran estos procedimientos generando una mejor imagen del hospital; si es que se orienta un servicio hospitalario oportuno, rápido y a necesidad del paciente estaríamos generando sinergias colaborador - paciente.
- Al hablar de motivación laboral los incentivos de felicitaciones del mejorar trabajador y los premios turísticos, genera un sinergia y sana competitividad donde el trabajador que se esfuerce más será el premio el siguiente año, se mantendrá viva esa inquietud y esperanza de ser ganadores de los premios citados
- En cuanto al trabajo en equipo y trabajo colaborativo, se generará una competencia laboral institucional por ser cada oficina/área del hospital la mejorar, situación que conlleva a mejorar sustancialmente la imagen institucional
- El financiamiento está orientado a varias Fuentes: La primera, de acuerdo a Ley todas instituciones del estado tienen la obligación de presentar un plan de desarrollo de personas a 5 años ejecutados anualmente, aprobado como proyecto institucional; la segunda con fondos propios del hospital, provenientes de los descuentos por tardanzas y falta del personal, que se traduce en el CAFAE, considerando que es un monto manejable financieramente por la institución

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### 4.1. Conclusiones

La administración del talento humano su objetivo es reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de la área de recursos humanos, las mismas que deben ser parte de las estrategias gerenciales del Hospital, se concluye que el hospital no aplica las políticas y métodos existentes tales como el coaching, rotación de puestos planificados, asignación a grupos y comités especiales, conformación de paneles de gerentes para el entrenamiento de personal y mejorar la solución de los problemas laborales de atención a los pacientes.

La motivación laboral es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, esta voluntad está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales; por lo tanto existen tres elementos claves de la motivación que son el esfuerzo, las necesidades y las organizaciones; de acuerdo a ello los resultados encontrados en la aplicación del cuestionario en el hospital, existe un nivel de ineficiencia (18%), los colaboradores de la división de administración se sienten menos eficientes que los colaboradores de otras áreas los colaboradores no son evaluados teniendo en cuenta los resultados y cumplimiento de metas, pero sin embargo existe un poder de motivación y sentido de fortaleza física y psicológica interesante, que deben ser mejor orientadas al cumplimiento de los objetivos del hospital, los colaboradores prefieren trabajar en forma individual, pero también hay quienes prefieren trabajar en forma grupal.

Finalmente los factores de la gestión del talento humano como el coaching, rotación de puestos, asignación a grupos especiales y a comités para nuevos proyectos o asistentes de posiciones de dirección y paneles de gerentes para el entrenamiento de personal son factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del hospital especialmente a logros personales como motivación, el poder y la pertenencia como acciones motivadoras para realizar mayores esfuerzos en el logro de los objetivos del hospital; siendo el Alfa de Cronbach, 0.833, cuyo rango se encuentra dentro de los parámetros permitidos y aceptables.

## **4.2. Recomendaciones**

Para que el hospital pueda cumplir los objetivos institucionales debe aplicar planes de mejoraras en la gestión el talento humano preferentemente en coaching, rotaciones de puestos en forma planificada ensayar la asignación de grupos especiales a nuevos proyectos institucionales y sobre todo contar con un panel de gerentes, que dirijan la política gerencial de hospital

En cuanto a la motivación laboral evaluar la eficiencia laboral orientado a los resultados, incrementar ese sentimiento de fuerza físico y psicología de los colaboradores del hospital, orientar el esfuerzo individual y trabajo en equipo hacia los objetivos del hospital.

Que el hospital, analice, mejore, aprueba y aplique el plan de mejoras propuesta en el capítulo V de la presente investigación.

## Referencias Bibliográficas

- Albites Suarez, F.W. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la Empresa del Grupo Almer*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Anaya Gamarra, L.R. y Paredes Rivera, J.M (2015). *Propuesta de manejo de clima organizacional a partir de la gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Alles, Martha.(1998). *Cómo manejar su carrera*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Carretta Antonio, D.M.M., y Mitrani Alain.(1992). *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestion del Talent Humano*. Buenos Aires Argentina: Mc Graw Hill.
- Guerrero Goicochea, A.J. (2015). *Gestion del Talento Humano basado en competencias*. Mexico: Universidad Autónoma de Queretaro.
- Guerrero Huertas, O.S., Sánchez Tibamoso, M.M. (2011). *Análisis de la motivación del Talento Humano como factor competitivo en el sector Bancario de la ciudad de Tunja*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Llerena Paz, I. (2014). *Propuesta de un plan estratégicos para la gestión del Talento Humano en sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A*. Arequipa: Universidad Santa María.
- McClelland, D.C. Human Motivación. (1999).*Cambridge University Press, Cambridge*. Obra original de 1987.
- Peretti, J.M. (1998). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Librairie Vuibert.
- Mateo, J. y Valdano, J. (1999). *Liderazgo*. El País Aguilar, Madrid, páginas 15 y siguientes.
- Morales Arocena, O. (2008). *Gestion de Recursos Humanos basados en competencias*. Santo Domingo; Universidad de Santo Domingo.

Ioana Gherman, T., Iturbe Vásque, J.A., Osorio Murillo, D.L. (2011). *Teoría Motivacional de los dos factores. Un caso de estudio*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sum Mazariegos, M.I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social, en Galindo, J. (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.

Ulrich, D. y W.Brockbank (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Vásquez Torrez, M.L. (2013). *Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de Salud de Centro Quirúrgico H.R.D.L.M, Chiclayo, 2011*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Matriz de consistencia

**Título:** La gestión del talento humano basado en competencias y la motivación de los trabajadores del área administrativa del Hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la ciudad de Pimentel-2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
¿Cuál es la relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016?	Determinar la existencia de la relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016	Ho: No Existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en competencias y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016	Desempeño laboral
¿Qué características tiene la Gestión del Talento Humano basado en competencias en el hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016?	Identificar las características de la Gestión del Talento Humano basado en competencias en el hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016	H1: Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016	La motivación
¿Cuáles son las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016?	Identificar las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016		
¿Cuáles son los factores de la Gestión del Talento Humano basado en competencias que influyen en la motivación de los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016?	Identificar los factores de la Gestión del Talento Humano basado en competencias que influyen en la motivación laboral en los trabajadores del hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Chiclayo-2016		

**HOSPITAL II LUIS HEYSEN INCHÁUSTEGUI**

**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN**

**CUESTIONARIO - COLABORADORES –DEL HOSPITAL N°.....**

Señor colaborador del Hospital, agradeceremos su gentil colaboración en la presente investigación “La Gestión del Talento Humano Basado en Competencias y la Motivación de los Trabajadores de la División de Administración del Hospital II Luis Heysen Incháustegui de la ciudad de Chiclayo - Pimentel 2016”, que tiene por objetivo conocer el proceso de gestión del talento humano que viene ejecutando el hospital; para ello deberás contestar y marcar correctamente las preguntas que se formulan.

La información que usted proporcione será de carácter confidencial, reservado y será utilizado única y exclusivamente, por los investigadores.

**I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL COLABORADOR:**

1. Sexo: **M** \_\_\_ **F** \_\_\_ Edad: \_\_\_

2. Cond. Lab: **276** \_\_\_ **728** \_\_\_ **CAS** \_\_\_

3. Profesión: \_\_\_\_\_

4. Estado civil: **S** \_\_\_ **C** \_\_\_

5. N° de Hijos: \_\_\_\_\_

6. Tiempo Servicio Hospital: \_\_\_\_\_

<b>ENUNCIADO</b>	<b>VALOR</b>
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

N°	ENUNCIADO	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	¿El hospital realiza el entrenamiento de funcionarios y trabajadores en las funciones administrativas y gerenciales?				
2	¿El hospital ejecuta rotaciones de personal a puestos de trabajo de mayor responsabilidad en forma planificada?				
3	¿El hospital se preocupa por mejorar las competencias y capacidades de los trabajadores a través de la rotación de puestos?				
4	¿El hospital forma equipos de trabajo especializados por áreas administrativas y técnicas?				
5	¿Para desarrollar nuevos proyectos administrativos y especializados se forman comités especiales de trabajo?				
6	¿La solución de los problemas en el hospital se dan en forma colegiada?				
7	¿El hospital ensaya políticas de ascenso a posibles candidatos con potencial de ser ejecutivos?				
8	¿El hospital cuenta con paneles de gerentes para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la institución?				
9	¿El hospital desarrolla las competencias específicas de los colaboradores?				

**OBSERVACIONES:**

Sugerencias para mejorar la gestión del Talento Humano en el Hospital Luis Heysen Incháustegui.

-----  
 -----

Gracias por su colaboración

Chiclayo,..... de Enero del 2017

**HOSPITAL II LUIS HEYSEN INCHÁUSTEGUI  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN**

**CUESTIONARIO - COLABORADORES –DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN N°.....**

Señor colaborador de las áreas de la División de Administración del Hospital, agradeceremos su gentil colaboración en la presente investigación “La Gestión del Talento Humano Basado en Competencias y la Motivación de los Trabajadores de la División de Administración del Hospital II Luis Heysen Incháustegui de la ciudad de Chiclayo - Pimentel 2016”, que tiene por objetivo conocer el nivel de la motivación de los trabajadores de la división de Administración del Hospital; para ello deberás contestar y marcar correctamente las preguntas que se formulan.

La información que usted proporcione será de carácter confidencial, reservado y será utilizado única y exclusivamente, por los investigadores.

**I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL COLABORADOR:**

1. Sexo: **M** \_\_\_ **F** \_\_\_ Edad: \_\_\_

2. Cond. Lab: **276** \_\_\_ **728** \_\_\_ **CAS** \_\_\_

3. Profesión: \_\_\_\_\_

4. Estado civil: **S** \_\_\_\_\_ **C** \_\_\_\_\_

5. N° de Hijos: \_\_\_\_\_

6. Tiempo Servicio Hospital: \_\_\_\_\_

ENUNCIADO	VALOR
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

N°	ENUNCIADO	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	¿Los colaboradores de la División de Administración son eficientes y eficaces en el desempeño de sus funciones?				
2	¿Los colaboradores de la División de Administración son más eficientes que los trabajadores de otras áreas del hospital?				
3	¿Las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo son muy duras y difíciles de cumplir?				
4	¿Los colaboradores de la División de Administración son evaluados por los resultados y cumplimiento de metas?				
5	¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza física y personal en el desempeño de sus funciones?				
6	¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza psicológica en el desempeño de sus funciones?				
7	¿Los colaboradores de la División de Administración son competentes para el desempeño asertivo de las funciones asignadas?				
8	¿Los colaboradores de la División de Administración ejecutan actividades agresivas y destructivas en el desempeño de sus funciones?				
9	¿Los colaboradores realizan sus funciones orientados al prestigio y reputación personal y de su área de trabajo?				
10	¿Está de acuerdo con el comportamiento personal de los colaboradores de la División de Administración?				
11	¿Los colaboradores de la División de Administración tienen el deseo de trabajar individualmente?				
12	¿Los colaboradores de la División de Administración tienen el deseo de trabajo en equipo?				
13	¿Los colaboradores conocen las normas sobre motivación laboral que aplica el hospital?				

**OBSERVACIONES:**

Sugerencias para mejorar el nivel de motivación laboral de los trabajadores del Hospital.

-----

-----

Gracias por su colaboración

Chiclayo,..... de Enero del 2017



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>1. NOMBRE DEL EXPERTO</b>	
<b>2. TITULO</b>	
<b>3. ULTIMO GRADO ACADÉMICO</b>	
<b>4. EXPERIENCIA (AÑOS)</b>	
<b>5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA</b>	
<b>6. CARGO</b>	
<b><u>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>	
La gestión del talento humano basado en competencias y la motivación de los trabajadores del área administrativa del Hospital II Luis Heysen Inchaústegui de la Ciudad de Pimentel-2016”	
<b>NOMBRE DEL TESISISTA</b>	Bonilla Sono, José Luis Paz Cabezas, Manuela Liliana
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario para los colaboradores
<b>OBJETIVO DEL INSTRUMENTO</b>	El objetivo es conocer la gestión del talento humano basado en competencias y la motivación de los trabajadores del área administrativa del Hospital II Luis Heysen Inchaústegui.
<b>DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	El cuestionario tiene 20 preguntas el mismo que ha sido construido, según la revisión de la literatura, se evaluara mediante escala likert de 1 a 4, donde 1 equivalía a estar “totalmente en desacuerdo” y 4 a estar “totalmente de acuerdo”. Después del juicio de los expertos se aplicó a las unidades de análisis de acuerdo a la muestra

## 7. INSTRUCCIONES

Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en “a” si está de “acuerdo” o con el ítem “d” si está en “desacuerdo”, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias.

8. PREGUNTAS	EVALUACIÓN
1. ¿El hospital realiza el entrenamiento de funcionarios y trabajadores en las funciones administrativas y gerenciales?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
2. ¿El hospital ejecuta rotaciones de personal a puestos de trabajo de mayor responsabilidad en forma planificada?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
3. ¿El hospital se preocupa por mejorar las competencias y capacidades de los trabajadores a través de la rotación de puestos?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
4. ¿El hospital forma equipos de trabajo especializados por áreas administrativas y técnicas?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
5. ¿Para desarrollar nuevos proyectos administrativos y especializados se forman comités especiales de trabajo?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
6. ¿La solución de los problemas en el hospital se dan en forma colegiada?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
7. ¿El hospital ensaya políticas de ascenso a posibles candidatos con potencial de ser ejecutivos?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
8. ¿El hospital cuenta con paneles de gerentes para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la institución?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
9. ¿El hospital desarrolla las competencias específicas de los colaboradores?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
10. ¿Los colaboradores de la División de Administración son eficientes y eficaces en el desempeño de sus funciones?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
11. ¿Los colaboradores de la División de	A ( )                      D ( )

Administración son más eficientes que los trabajadores de otras áreas del hospital?	SUGERENCIAS: _____
12. ¿Las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo son muy duras y difíciles de cumplir?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
13. ¿Los colaboradores de la División de Administración son evaluados por los resultados y cumplimiento de metas?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
14. ¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza física y personal en el desempeño de sus funciones?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
15. ¿El colaborador tiene el sentimiento de fortaleza psicológica en el desempeño de sus funciones?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
16. ¿Los colaboradores de la División de Administración son competentes para el desempeño asertivo de las funciones asignadas?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
17. ¿Los colaboradores de la División de Administración ejecutan actividades agresivas y destructivas en el desempeño de sus funciones?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
18. ¿Los colaboradores realizan sus funciones orientados al prestigio y reputación personal y de su área de trabajo?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
19. ¿Está de acuerdo con el comportamiento personal de los colaboradores de la División de Administración?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
20. ¿Los colaboradores de la División de 20? ¿Administración tienen el deseo de trabajar individualmente?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
21. ¿Los colaboradores de la División de Administración tienen el deseo de trabajo en equipo?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____
22. ¿Los colaboradores conocen las normas sobre motivación laboral que aplica el hospital?	A ( )                      D ( ) SUGERENCIAS: _____

**OBSERVACIONES.**

**Sugerencias para mejorar el cuestionario.**

-----  
-----

Chiclayo, de Enero del 2,017

Firma: \_\_\_\_\_

DNI

### **Anexo N° 5. GUÍA DE ENTREVISTA**

1. Objetivo de la entrevista: Conocer la Gestion del talento humano basado en competencia y la motivación de los trabajadores del Hospital
2. Persona a entrevistar, jefe de la División de Administración del hospital.....
3. Preguntas de acuerdo las variables de investigación
  - ¿El hospital para el entrenamiento y desarrollo de su personal utiliza la técnica del Coaching?
  - ¿El hospital asigna a colaboradores para formar grupos especiales de trabajo?
  - ¿El Hospital desarrolla las competencias de sus colaboradores?
  - ¿Qué políticas aplica el hospital para incrementar la eficiencia laboral de sus colaboradores?
  - ¿Los colaboradores del hospital, trabajan en función de su prestigio personal e institucional?
  - ¿Qué técnicas utiliza el hospital para el trabajo en equipo de sus colaboradores?
4. Oficina administrativa del jefe de la División de Administración del hospital.....
5. Clima familiar y de confianza (entre el entrevistado y el entrevistador)
6. Actitud del entrevistador, abierta y positiva
7. Comunicación formal y profesional
8. Registro de la información de la entrevista, grabadora, video y papel.