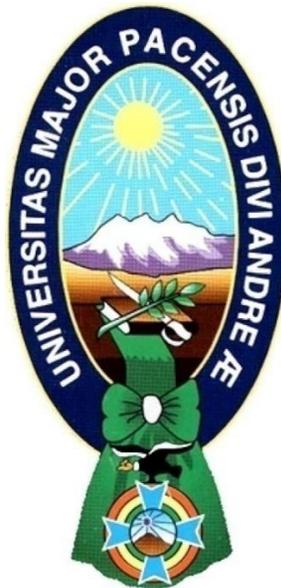


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS LIBRE**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA RELACIÓN**  
**CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL**  
**HOSPITAL OBRERO DE LA CIUDAD DE ORURO**

Tesis de Grado presentada para obtención del grado de Licenciatura

**POR : ELIZABETH CECILIA SAAVEDRA SALAS**

LA PAZ, SEPTIEMBRE, 2021

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de Tesis, está dedicado:

a mis hijos Mijaíl, Marcelo, José Alfredo y Cecilia

mi madre Leandra y mi esposo Gonzalo (†).

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a Dios, quien ha provisto el momento preciso para concluir mi carrera profesional.

Agradezco a mis padres Alberto y Leandra.

Agradezco a mis hermanos Alfredo, María, Fausto, Alberto y Pedro.

Un agradecimiento especial a mis hijos Mijaíl, Marcelo, José Alfredo y Cecilia por su entrañable cariño, que crea un impulso enorme en mi vida.

Quiero agradecer a la MSc. Marisol Pérez Mollinedo y al Phd. Raúl Franco Aguilar por su apoyo en el presente trabajo desde su inicio.

Agradezco a todas las personas que, de alguna manera han coadyuvado a la prosecución y culminación de mi carrera profesional.

## INDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCION .....	2
<b>CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Justificación Teórica .....	4
1.1.2. Justificación Práctica .....	5
1.2. Situación problemática .....	5
1.3. Problema científico .....	8
1.4. Hipótesis. ....	9
1.5. Objeto de estudio.....	10
1.6. Alcance o campo de acción .....	10
1.7. Objetivo de investigación .....	11
1.7.1. Objetivo General .....	11
1.7.3. Objetivos Específicos.....	11
<b>CAPÍTULO 2 DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS12</b>	
2.1 Modelo de Gestión del talento humano por competencias .....	12
2.2 Gestión del Talento Humano .....	16
2.2.1 Talento humano .....	16
2.2.1.1. Planificación del talento Humano .....	18
2.2.1.2 Administración del Talento Humano .....	20
2.2.2 Orígenes teóricos de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano .....	21
2.2.3. Aspectos que busca satisfacer la Gestión del Talento Humano .....	27
2.2.3.1. Motivación y satisfacción laboral.....	27
2.2.3.2. El compromiso organizacional .....	28
2.2.3.3. Contrato psicológico .....	29
2.2.3.4. Cultura Organizacional .....	30
2.2.3.5. Clima laboral .....	31
2.2.3.6. Estructura organizacional .....	31
2.2.4. Características del talento humano .....	32
2.2.5. Tipos de talento .....	33
2.2.6. Características de la Gestión del Talento humano .....	33
2.2.7. Funciones del Talento humano .....	34

2.2.8. Procesos de la Gestión del Talento humano .....	34
2.2.9. Indicadores de la Gestión del Talento humano .....	35
2.3 Desempeño laboral .....	37
2.3.1. Teoría del Desempeño laboral .....	37
2.3.2. Definición del Desempeño laboral .....	38
2.3.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	39
2.3.4. Objetivo de la Evaluación del Desempeño .....	40
2.3.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	40
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>42</b>
3.1. Población de estudio .....	42
3.2. Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	43
3.3. Selección de métodos y técnicas .....	44
3.3.1. Métodos .....	44
3.3.2. Técnicas .....	45
3.4. Instrumentos de relevamiento de la información .....	47
3.4.1. Guía de observación .....	47
3.4.2. Ficha bibliográfica .....	47
3.4.3. Guía de entrevista .....	47
3.4.4. Cuestionario.....	48
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>49</b>
4.1. Análisis e interpretación .....	49
4.2. Prueba de hipótesis .....	69
4.2.1. Planteamiento de Hipótesis Ho y H1 .....	69
4.2.2. Hipótesis estadística .....	69
4.2.3. Resultado de fiabilidad .....	69
4.2.4. Determinación del coeficiente de correlación .....	70
4.2.5. Interpretación y su significación .....	71
4.2. Discusión de resultados .....	73
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusiones .....	77
Bibliografía .....	79
Anexos .....	82

## **RESUMEN**

El presente trabajo refleja la situación de una Institución de Salud al momento de dar un servicio de calidad, además se puede evidenciar si el personal de la institución de Salud cuenta con la capacitación y respectiva motivación para realizar su trabajo, y por ultimo como producto final cual es la atención a cada persona que está afiliada al Seguro de Salud.

Una organización que provee servicios, debe contar con personal idóneo y capacitado en el rubro, puesto que de ahí depende el alcance de sus objetivos de gestión a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

La Salud es un factor determinante en una persona. Una buena gestión de recursos humanos en salud es condición necesaria para el desempeño adecuado del sistema de salud y el logro de resultados sanitarios expresados en una población saludable. por lo cual es importante obtener la información para contribuir en la mejora de las instituciones públicas, para darle la relevancia que amerita el Talento Humano en el desarrollo de cualquier organización sea pública o privada. Esta investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la Gestión de Talento Humano y la relación con el Desempeño Laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro.

Proporcionar las recomendaciones adecuadas para implementar estrategias, modelos, programas de gestión del talento humano, pero sobre todo aportar el insumo necesario para la adecuada toma de decisiones, siendo todas las razones expuestas suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la mayoría de las instituciones del Estado, dentro de ellas el Hospital Obrero de la ciudad de Oruro; problemas sobre la gestión de recursos humanos en cuanto al déficit de trabajadores, personal no capacitado, deficiencia en las evaluaciones e incentivos al personal; situación que conlleva a un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

En la actualidad el desempeño laboral ha venido a menos, debido a una inadecuada gestión de personal. En la antigua administración las personas han sido denominadas “recursos humanos”, como si se tratase de un recurso más dentro de la organización, hecho que dio lugar al nuevo enfoque de “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

En el Capítulo I, denominado Aspectos Generales aborda la justificación, la situación problemática, el problema científico, el objeto de estudio, el alcance y los objetivos de la investigación

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico del estudio, considerando los antecedentes, las bases teóricas de las variables de investigación y otros temas inherentes.

En el Capítulo III, se describe la metodología de la investigación donde se considera la población de estudio, el tamaño y diseño de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos, técnicas de procesamiento y análisis de la información.

En el Capítulo IV, denominado Resultados y Validación de la Investigación, se presentan el análisis e interpretación de los resultados hallados.

En el Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, se reflejan el alcance de los objetivos y las respectivas recomendaciones.

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Justificación o aportes**

#### **1.1.1. Justificación Teórica**

Un gran número de instituciones públicas y privadas, se encuentran en una revisión de sus modelos de gestión, en particular, de sus modelos de gestión de personas. La mayoría de estas empresas públicas, han descubierto en la Gestión del Talento un modelo de gestión que mejora la retención de sus trabajadores considerados dentro del personal clave para su funcionamiento.

Así mismo, es evidente que las empresas de alto rendimiento presentan 1,7 a 2,1 veces más probabilidades de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, con orientación de carrera claramente definidos. Además, proporcionan una amplia oferta de promociones, tanto horizontales como verticales. De esta manera logran mantener a los empleados satisfechos y que se sientan realizados profesionalmente y a la vez, esto ayuda a las empresas a retener todo talento necesario para el éxito institucional.

Por lo anterior, se hace necesario explorar y revisar teorías sobre la implicancia que tiene la Gestión del Talento Humano orientado principalmente a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores considerados dentro del proceso de atención de servicios que se brinda en el Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, para que de esta manera se pueda hacer un aporte teórico a la cadena de la ciencia empresarial.

Finalmente el estudio pretende hacer una revisión teórica, entendiendo aspectos motivacionales, buscando las mejores prácticas planteadas dentro de la literatura, para entender y discutir sobre cómo se implementa actualmente la gestión del talento dentro de una entidad pública, como es el Hospital Obrero, y con esto, proponer mejoras y posibles herramientas intentando ser un aporte tanto para la institución como para cualquier persona que requiera entender la Gestión del Talento y su trasfondo.

### **1.1.2. Justificación Práctica**

En las instituciones de salud como en cualquier otra organización, es de gran importancia contar con un ambiente de trabajo adecuado que permita entre otros, las buenas relaciones entre compañeros, sobre todo cuando estas necesariamente incidirán en la atención de los usuarios, quienes se encuentran inmersos y son afectados positiva o negativamente por las relaciones y comportamientos que establecen los profesionales administrativos y médicos.

Es de vital importancia el rol del gerente quien debe ser el líder y promotor de un ambiente facilitador de resultados positivos, de trabajo en equipo, de pertenencia y compromiso, es por esta razón que la gestión administrativa en las instituciones de salud pública, como el caso de la Hospital Obrero, es como un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones y a su vez se ocupa de la manera como un grupo de personas y recursos materiales actúan integradamente para lograr ciertos propósitos y evaluar su efectividad en la satisfacción de necesidades sociales de la población.

Con la presente investigación, por un lado, al compilarse y describirse teorías sobre Gestión del Talento Humano personal, se pretende realizar un aporte sustantivo de manera práctica en el plano social, a resolver problemas de desempeño laboral; los beneficiarios directos serían 30 médicos, 25 enfermeras y 15 administrativos, los indirectos serían la población que atendida por dicho nosocomio que en promedio mensual alcanza a 2000 pacientes.

### **1.2.Situación problemática**

El siguiente estudio se realizó en la ciudad de Oruro, en el Hospital Obrero que está dedicado a la atención médica de 2000 usuarios.

En la Hospital Obrero en un 80% realiza actividades operativas y un 20 % actividades administrativas, el factor operativo tiene mayor relevancia en la entidad pública.

La problemática de la investigación consiste en el bajo nivel de desempeño laboral que se viene presentando en este nosocomio, por cuanto muchos trabajadores que realizan sus funciones a pesar de contar con una buena aptitud laboral, presentan problemas en su desempeño, lo que conlleva en rotaciones constantes, despedidos o simplemente no se les renueva su contrato de trabajo, esto además desencadena en la pérdida de tiempo, porque significa realizar la capacitación de nuevo personal que se traduce en mayores costos, un tiempo de adaptación, un retraso en los objetivos y una deficiente atención a los usuarios. Las causas del bajo desempeño laboral pueden ser variadas, en el caso del Hospital Obrero, pueden deberse a factores motivacionales tales como:

- Motivos personales

Se cree que hay 3 facetas motivacionales para el compromiso organizacional:

“El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella”. (Aamot, 2001).

Es relevante mencionar la relación del desempeño y la satisfacción laboral.” Para los empleados que tienen una convicción fuerte y consistente acerca de su nivel de satisfacción laboral (llamada consistencia afectivo-cognoscitiva), la relación entre esta y el desempeño es mucho más fuerte que para los empleados cuyas actitudes de satisfacción laboral no están bien desarrolladas”. (Aamot, 2001)

En consecuencia, la satisfacción en el centro de labores se puede definir como “una actitud general del individuo a su trabajo”. (Garzón, 2005).

En otro orden de ideas las instituciones públicas prestadoras de salud como es el caso del Hospital Obrero, cuentan con documentos de gestión como el reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, entre otros, que guían la funcionabilidad técnico administrativo, no obstante, los mismos se encuentran desactualizados problemas que no permite avanzar a la institución en beneficio del usuario externo e interno.

Por otro lado, esta entidad, no es ajena a la realidad de muchas instituciones del estado, que es afectado por la política, por funcionarios con limitados conocimiento sobre administración y gestión pública, carencia de profesionales altamente capacitados, desabastecimiento de medicamentos, insumos y materiales, falta de equipamiento, entre otros, situación que se refleja en los principales indicadores sanitarios.

Con referencia al avance de los principales indicadores de salud materno infantil es regular, debido a la falta de recurso humano, escasa capacitación, débil monitoreo, escasa supervisión y evaluación, personal desmotivado, insuficiente abastecimiento de insumos, materiales entre otros, para el cumplimiento de las actividades.

La gestión del talento humano, no ha sido la más óptima en los últimos años, incrementando por una parte el contrato de personal pero no con perfil, capacidad y compromiso en las actividades dirigidas a la salud de la población, contratando más personal administrativo que asistencial, inadecuada distribución del recurso, destinando empleados a establecimientos que ya cuentan con gran cantidad de personal y desabasteciendo a establecimientos que carecen de médicos, enfermeras, obstetras y otros.

No se cuenta con suficiente personal capacitado y con enfoque en la atención integral de salud, más aún, tratándose de establecimientos de salud del tercer nivel, no se dirige las acciones en la parte recuperación y rehabilitación, generando mayor consumo de recursos.

Las acciones de control y evaluación al personal no se realizan teniendo en cuenta los parámetros establecidos y enfocados al logro de metas y objetivos institucionales, por el contrario, se evalúa al personal más por otros intereses, generando el incumplimiento de los horarios de trabajo y una deficiente atención a los usuarios.

No se tiene una política de incentivos dirigidos al personal que cumple con sus funciones y se compromete con el logro de las metas institucionales, a quienes se debería reconocer con documentos públicos, capacitaciones, pasantías entre otros, y tener personal motivado e identificado con la institución.

También se ha percibido la intromisión política en ciertos aspectos de recursos humanos, contrataciones y acaparamiento de cargos, sumado a esto la desorganización, personal no capacitado, entre otros, ha generado desconfianza, desmotivación, que a la vez se refleja en un deficiente desempeño laboral.

La inadecuada dirección y organización al mismo tiempo, genera que los cargos de confianza y jefaturas importantes se ocupen por personal no calificado, con poca experiencia y conocimiento del cargo, improvisando acciones que con el tiempo perjudican la gestión institucional y sobre todo en la atención de salud de la población asegurada.

Por lo expuesto, se realizó el estudio, para analizar las principales variables que hacen eficiente la Gestión de Talento Humano por competencias, y como estos tienen un efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero.

### **1.3.Problema científico**

¿De qué manera la Gestión de Talento Humano influye en el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, gestión 2019?

#### 1.4.Hipótesis.

H1: Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro.

#### Hipótesis específicas:

- Existe relación entre la Gestión de Talento Humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, 2020.
- Existe relación entre la Gestión de Talento Humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, 2020.

#### 1.4.1. Variables

**Variable 1:** Gestión del Talento Humano.

**Variable 2:** Desempeño Laboral.

#### 1.4.2. Conceptualización de variables

#### 1.4.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Nivel de medición	Categoría
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Proceso o acción emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de las personas, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. (Chiavenato I. , 2009)	Ordinal	Selección del personal
			Capacitación del personal

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL	Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato I. , 2009)	Ordinal	Calidad del trabajo
			Trabajo en equipo

### 1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente tesis contempla y se enmarca en el campo temático de la Gestión del Talento Humano tomando en cuenta los sub Modelos actualmente utilizados por el Hospital Obrero.

### 1.6. Alcance o campo de acción

- **Ámbito temático**

El área de estudio de la presente investigación, corresponde a la Gestión del Talento Humano, además de los principales sub Modelos que lo componen.

- **Ámbito espacial**

El trabajo de investigación, será desarrollará en la ciudad de Oruro, en las instalaciones del Hospital Obrero, ubicado en la calle La Paz y Lira, zona Norte.

- **Ámbito temporal**

Se tomará un alcance temporal del periodo julio a diciembre de 2019 tomando en cuenta las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la Hospital Obrero.

## **1.7. Objetivo de investigación**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación del Gestión de Talento Humano con en el desempeño laboral de personal médico del Hospital Obrero, gestión 2019.

### **1.7.3. Objetivos Específicos**

- Compilar y describir los fundamentos teóricos de la Gestión de Talento Humano, desempeño laboral y otros aspectos inherentes a la investigación.
- Describir los procesos de selección, capacitación, desempeño laboral, calidad de trabajo y trabajo en equipo.
- Analizar la relación entre la Gestión de Talento Humano y el desempeño laboral del personal.

## **CAPÍTULO 2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

### **2.1. Modelo de Gestión Humano por competencias**

El concepto de gestión del talento humano por competencias, es un concepto que surge de los retos y transformaciones de la economía del siglo XXI, caracterizados esencialmente “por la transformación de la sociedad industrial en una sociedad de conocimiento” lo cual conlleva a un nuevo enfoque en la gestión de las instituciones educativas, en consecuencia de las nuevas realidades y relaciones que esta reporta en el mundo del trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales que este demanda en los docentes que hacen parte de la institución (Werther & Davis, 2008).

Hasta fines del siglo XX, la dinámica de las organizaciones, las cuales incluyen las de tipo educativo, eran más estables y predecibles, los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas.

Actualmente en el mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas rápidas a los desafíos del medio, en este sentido las competencias de los docentes y administrativos ya no están relacionadas únicamente a su área de formación, éstas son más integrales a diversas disciplinas y están asociadas a comportamientos y valores transversales que aseguran indicadores de calidad, cobertura y servicio.

Un aspecto fundamental en la gestión del talento humano de la planta de docentes es la identificación de las competencias que favorecen el logro de las metas de los diferentes niveles de la gestión educativa. De allí que la definición de las competencias en la planta docente y de administrativos deben estar planteadas como lo propone el modelo educativo

de la institución en cuanto señala tres aspectos necesarios para la formación integral de sus estudiantes:

- SABER, relacionado con los conocimientos
- SABER HACER, relacionado con las habilidades, capacidades y destrezas
- SER, relacionado con los valores, las aptitudes y actitudes

En tanto este esquema procura la integralidad en la formación, la experiencia y los aspectos inherentes a la subjetividad.

De allí que organizaciones dedicadas a la observación y seguimiento del mundo laboral generan conceptualizaciones, para este tipo de caracterización. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (Conocer) mexicano, que la define como: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes.

La gestión del talento humano basada en competencias permite algunas ventajas relacionadas con la identificación de las capacidades y habilidades de los colaboradores, el apoyo al desarrollo individual y organizacional, la orientación al proceso de reclutamiento y selección, el enfoque a las necesidades de capacitación y desarrollo, la definición de planes de vida y carrera y la contribución a la potencialización del talento humano de la institución. Aspectos que no pueden descentrar la mirada del compromiso que la institución tiene con la promoción y desarrollo de la planta administrativa y operativa, en el marco de modelos de gestión del talento humano, equitativos y justos que permitan el logro de las metas personales en concordancia con las metas institucionales,

hecho fundamental para que la gestión organizacional contribuya a que la institución mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable.

De igual manera la gestión del talento humano por competencias, en las instituciones puede representar desventajas para el personal, especialmente en el momento evaluativo, como lo evidencian, al indicar la urgencia de develar los propósitos de la evaluación de competencias, que subyacen a la política pública de salud, para proponer alternativas que permitan reorientar el sentido de la evaluación, para trascender de la medición a la reflexión (Camargo & Meriño, 2011).

También se evidencia que el problema de las prácticas de evaluación del desempeño, al interior de las instituciones obedece a que generalmente se utilizan instrumentos la mayoría de las veces inadecuados y descontextualizados, que no corresponden con las dinámicas de las políticas de desarrollo institucional; y los cuales tratan de medir más que valorar, desde fuera del individuo, relegando así el componente social y humano (Madera, 2007).

Para luego concluir que los procesos de evaluación del personal de la institución con sentido de mejoramiento, como tal, no han funcionado históricamente, primero porque no son procesos de evaluación fundamentados en una comunicación efectiva, en segundo lugar, los procesos son muy formales y la información recopilada es cuantificada generalmente dejando a un lado su naturaleza que es de tipo cualitativo y en la cual puede subyacer aspectos de tipo axiológico.

No obstante, que la evaluación es uno de los componentes principales del proceso de gestión del recurso humano, caracterizada en el discurso teórico, como permanente, progresiva, práctica, crítica, flexible, global, participativa y cualitativa. Sin embargo, en la práctica sólo se ha entendido como obligación institucional o legal, como control

disciplinario y como asignación de calificaciones, no como una práctica reflexiva y participativa (Alles M. , 2008)

De manera que al asumir un modelo de gestión del talento humano por competencias, se corre el riesgo de asociarlo a procesos de evaluación de competencias laborales de manera técnica y cuantitativa, convirtiéndose así en un reproductor del sistema político, económico y social, siendo objeto del aparato, donde tiene que responder por una tarea impuesta, desdibujando su crecimiento profesional y desconociendo los contextos donde se desarrollan las prácticas profesionales (Vargas & Pérez, 2009).

Por lo tanto formular un proyecto de investigación, que permita repensar el rol así como la concepción de competencia en entornos del sistema de salud comprometidos con el mejoramiento continuo, redimensionando la gestión del talento humano por competencias, no sólo desde la evaluación, ya que esta dentro de este tipo de enfoque se propone como una herramienta indispensable no sólo para predecir la calidad y dar cumplimiento a los objetivos de la institución, sino como posibilidad de gestión con la intervención de diferentes actores de la comunidad.

Aportando de esta manera al campo de la gestión del talento humano, viendo en el modelo basado en competencias una estrategia que intentan dar frente a los desafíos de la globalización, la internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas instituciones públicas y privadas, y las presiones que ejercen las metas financieras relacionadas con calidad y cobertura, lo cual debe llevar a la reflexión y análisis en cuanto a revisar las condiciones y parámetros que priorizan la gestión en relación con las metas financieras y las metas de compromiso social.

## **2.2. Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato I. , 2009).

El talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas (Talledo, 2007)

También se define que: Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado (Blastos, 2005)

### **2.2.1. Talento humano**

La definición del talento humano se enfoca en las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación, es decir se refleja su talento en el sentido en que entiende y comprende y además posee la capacidad de resolver problemas laborales dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencias para hacerlo.

Talento humano se considera como el conjunto de dotes intelectuales de una persona. A partir de esta definición y en perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior (Alles M. , Desarrollo del talento, 2012).

En relación a lo definido por el autor en cuestión, se entiende por talento humano a la combinación de variados componentes o aspectos y de sus características, además se citan las cualidades y valores de una persona en su aplicación o desarrollo laboral, como aporte positivo en una institución o empresa.

Por otra parte, existen varias definiciones que se asimilan entre sí, pero plantean diferentes aportes de apreciaciones distintas de autores con conocimiento relevante del tema expuesto.

“Son el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, además del conjunto de dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.” (Alles M. , Selección por competencias, 2011).

En base a lo expuesto, se evidencia que el talento humano, es el resultado de las características que posee un individuo en base a sus atributos innatos y los desarrollados a lo largo de su vida, como los conocimientos académicos, y complementos de habilidades y destrezas, que lo atribuyen a realizar actividades de interés y beneficio en una empresa. “Es una combinación de capacidades o competencias y por lo tanto es desarrollable y generalizable, la mayoría de las actividades organizacionales dirigidas a identificar, desarrollar y retener talentos.” (Saracho, 2010).

Argumentando la combinación de capacidades y competencias de lo que los seres humanos poseen como talento humano, se puede mencionar como relevante los conocimientos, que son la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc., es decir son las competencias cognitivas de las personas.

Por otra parte, se puede mencionar el compromiso, es efecto son las actitudes, temperamento, personalidad además del esfuerzo que despliega de un individuo, también es conocido como las competencias personales.

Cabe recalcar que dentro del talento humano también se encuentra el poder, lo cual se refiere a los valores, la decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

#### **2.2.1.1. Planificación del talento humano**

Acerca de la planificación del talento humano se puede determinar que su relevancia se centra básicamente en la ubicación de las personas en el puesto adecuado, de modo que sus competencias y talentos sean plenamente explotados en beneficio particular como de la empresa en sí.

“La planeación del Talento Humano considera la aplicación del proceso básico de planeación a las necesidades de recursos humanos de una organización.” (Castillo J. , 2006).

En referencia con lo expresado textualmente por el autor en cuestión, se interpreta que la planificación del talento humano, aporta significativamente al proceso de dirección estratégica, porque coopera y colabora con los medios para logara los objetivos determinados por el proceso de planificación.

Además, se entiende que las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes, para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación de personal.

La planeación del talento humano es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento humano reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en

el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma eficiente y eficaz (Gálves, 2010)

En base a lo expresado por el autor en cuestión, se puede argumentar que la planificación del talento humano, debe estar fundamentada eficazmente en los planes operativos a largo plazo de la organización, su eficacia depende del nivel en el que el departamento o área de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva del personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Es decir, se establece que la planificación del talento humano se enfoca en la organización apropiada del talento y las competencias del personal, para la mejora continua del desempeño en el trabajo a través de la aplicación de técnicas administrativas de personal, en todos los niveles jerárquicos de la entidad. “La planificación del talento humano es la vinculación de diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la entidad u organización, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la entidad u organización.” (Reinoso, 2010).

Relacionado con lo expuesto, se puede determinar que la planificación del talento humano, tiene una estrecha relación con la planificación estratégica de la organización, de modo que, para mejorar esta conexión e interdependencia, se puede realizar las siguientes actividades:

- Proveer un FODA de Recursos Humanos. - La organización se ve afectada por las políticas manejadas por la gestión administrativa en el área de talento humano, ocasionando la incorrecta rotación del personal del proceso de cajas (cambios y modificaciones constantes en el entorno), demográfico y sindical que influyen directamente (motivación), en el ambiente interno (clima laboral), como externo

de la entidad, citando como relevantes los puntos del trabajo en sí y de los empleados.

- Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; es decir los objetivos, tácticas, evaluación y selección.
- Alinear las prácticas de la gerencia del talento humano en función de la táctica y hacerlas coherentes.

#### **2.2.1.2. Administración del talento humano**

Definiendo a la administración del talento humano se puede determinar que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo primordial es obtener la máxima creación de valor en una entidad o empresa, basándose en su recurso sustancial, el humano.

Gran parte de las organizaciones empresariales han dividido la gestión general en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la Administración de la Producción, la Administración Financiera, la Administración de Mercados y la Administración de Personal. Siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros podemos vislumbrar la importancia que tiene para las empresas el que sus directivos adquieran la mejor comprensión del concepto, proceso, propósito y evolución de la Administración del Talento Humano (Castillo J. , 2006).

Las actividades de la Administración de una empresa u organización, son múltiples y abarcan todas las áreas que conforman la misma de manera integral, pero existe un especial interés en la Administración del talento humano, puesto que las competencias del personal de forma individual como colectivo, aportan significativamente al desenvolvimiento de las actividades corporativas de manera eficaz y eficiente, por lo que es de trascendental responsabilidad elegir al personal idóneo de modo que sea integralmente positivo a la entidad.

“La administración del talento humano en el sentido práctico se refiere a un recurso escaso localizado en las personas que cuenten con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.” (Castillo C. , 2009).

En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión, se evidencia que el esfuerzo humano resulta valioso para el funcionamiento de cualquier organización, si el recurso humano está predispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización se desenvolverá de la mejor manera; en caso contrario se detendrá.

En efecto, la organización debe interesarse primordialmente en su personal o considerado como talento humano. Refiriéndonos a la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo que se integra en planear, ejecutar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de la aplicación de los demás recursos enfocados en el logro de los objetivos trazados. Cabe recalcar que una de las labores fundamentales de todo administrador de talento humano, debe crear y fomentar un ambiente laboral agradable y satisfactorio en el cual el personal sienta seguridad y genere el cumplimiento de las metas y objetivos en el menor tiempo deseado.

“La administración del talento humano, y su realización como un bien social en función de la sostenibilidad de las instituciones formales, puede ser lograda mediante políticas y programas generales de formación de gerentes y administradores de la creatividad y la innovación tecnológica. Es necesaria una gestión y administración previa de ese factor.” (Gálves, 2010).

### **2.2.2. Orígenes teóricos de la administración de recursos humanos y la gestión del talento.**

Según Chiavenato (2009), la administración moderna de recursos humanos se basa en cinco aspectos fundamentales:

- Primero, el recurso son las personas: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.
- Segundo son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
- Tercero son los socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos
- En cuarto lugar, es importante considerar a las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
- En quinto y último, considerar a las personas como el capital humano de la organización, como principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio.

Otro punto que destaca es que los talentos son personas dotadas de competencias, las cuales se componen de cuatro conceptos claves, que son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato I. , 2009).

**Gráfico N. ° 1. Componentes del talento humano.**

Conocimiento	Habilidad	Juicio	Actitud
<ul style="list-style-type: none"><li>• SABER</li><li>• Know-how</li><li>• Aprender a aprender</li><li>• Aprender continuamente</li><li>• Ampliar el conocimiento</li><li>• Transmitir el conocimiento</li><li>• Compartir el conocimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SABER HACER</li><li>• Aplicar el conocimiento</li><li>• Visión global y sistémica</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SABER ANALIZAR</li><li>• Evaluar la situación</li><li>• Obtener datos e información</li><li>• Tener espíritu crítico</li><li>• Juzgar los hechos</li><li>• Ponderar con equilibrio</li><li>• Definir prioridades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SABER HACER QUE OCURRA</li><li>• Actitud emprendedora</li><li>• Innovación</li><li>• Agente de cambio</li><li>• Asumir riesgos</li><li>• Énfase en los resultados</li><li>• Auto realización</li></ul>

**Fuente:** Chiavenato 2009.

Es a partir de los principios de Chiavenato que los demás autores, como Alles (2013; 2011; 2005), y de Jericó (2008) desarrollan sus propias visiones.

Por ejemplo, se presenta otro aspecto importante para la contratación de empleados que puedan ser considerados talentos, esto lo hace ver Hock (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2003), además reforzado por Alles (2013) sobre la importancia de contratar personas por cualidades intrínsecas más que por experiencia específica o conocimientos, esto haciendo una relación de la cualidad requerida y lo que implica la falta de esta, entendiendo que, la base de la contratación y/o promoción es la experiencia, siendo esta la más fácil de obtener y de aprovechar, posteriormente viene el conocimiento, donde la falta de este, la experiencia se vuelve ciega, le sigue la comprensión, ya que sin este el conocimiento es inútil, continuando con las capacidades, porque faltando esto, la comprensión se hace limitada, luego la motivación, ya que sin esta la capacidad es impotente y finalmente la integridad, ya que en su falta, la motivación se vuelve peligrosa

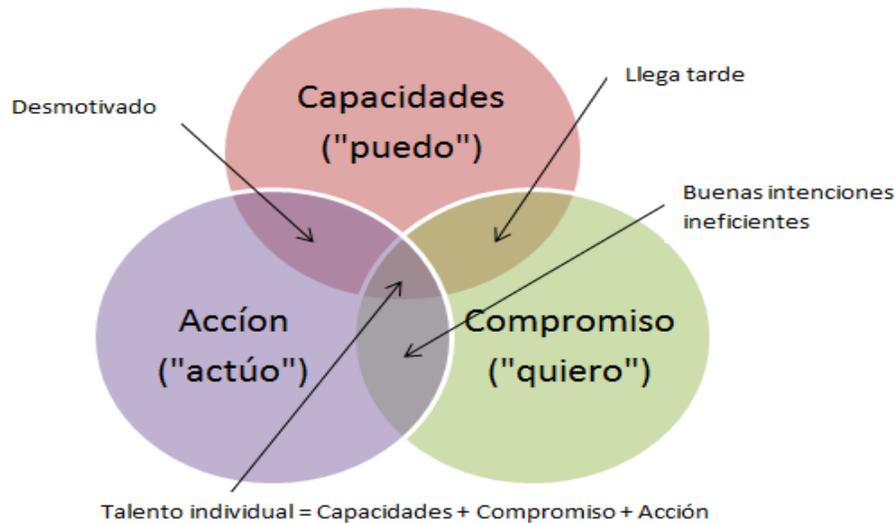
## Gráfico N.º 2. Elementos por los que se debe contratar o promover



Fuente: Michaels 2003

Por su parte, Pilar Jericó (2008), menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades en conjunto con el compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. “Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias 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 la ha podido adelantar” (Jericó P. , 2008).

**Gráfico N.º 3. Componentes del talento individual**



**Fuente:** Jericó 2008

Además, Jericó (2008) complementa mostrando que cada uno de los conjuntos expuestos en la Ilustración 3, vinculando a las capacidades de conocimientos, aptitudes y competencias, siendo este primer conjunto el sustrato básico del talento. Al compromiso lo caracteriza como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible, desarrolle capacidades y fortalezca el compromiso.

Por último, la acción, concepto analizado desde un punto de vista del siglo XXI, donde significa velocidad, posicionarse en primera línea y anticiparse a los nuevos desafíos y a la competencia.

Otro aspecto importante es que la autora desliga al talento de factores externos, que, aunque pueden afectar, no son determinantes, como es el caso de: la renta familiar, la calidad del centro educativo o el cociente intelectual, y lo vincula a: el saber, la motivación, el dominio de herramientas de conocimiento, capacidad de generar nuevos hábitos o la disponibilidad. El profesional con talento, según Jericó (2008), no se caracteriza por sus amplios conocimientos, sino por su capacidad de aprender e incorporar tecnología para innovar, son personas que dejan huella, crean cultura y equipos, se entregan por completo, responsables y estables, poseedoras de una gran visión y se

conocen a sí mismos valorando el *feedback* y aceptando la crítica, se orientan a los resultados, empatizan y comunican a sus equipos, liderando y trabajando en equipo. Son los comportamientos más allá que los conocimientos los que definen el talento.

Una visión complementaria a Jericó se plantea en el libro Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias de Martha Alles (2005): “Una persona que trabaja posee, aun sin proponérselo, un conjunto de conocimientos que podemos denominar A y una serie de competencias que podemos denominar B”,” Por lo tanto, una persona (E) en el momento de trabajar utiliza la intersección de los conjuntos A y B”

**Gráfico N. ° 4. Componentes del talento**



**Fuente:** Alles 2005

Según Alles (2005), además explica que a la hora de analizar las capacidades de una persona se debe tener en cuenta tres planos: las destrezas, las competencias y los conocimientos, donde las primeras son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables (dependiendo de cuál se quiera desarrollar). Las competencias, que integran una parte no visible a simple vista de un individuo y finalmente los conocimientos, los cuales si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar la tarea requerida.

Otra corriente de la literatura se refleja en el marco AMO, que se ha convertido en uno de los planteamientos teóricos dominantes en el estudio de la Gestión de Recursos Humanos (Collings & Mellahi, 2009, Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Este modelo se traduce en una función donde el desempeño de un empleado (P) está en función de la capacidad del empleado (A), su motivación (M), y las oportunidades (O). Expresado en forma de ecuación:

$$P = f(A, M, O)$$

Otro punto importante a destacar de Chiavenato (2009), es que plantea que, por lo menos en la administración de los recursos humanos, se debe buscar un enfoque holístico más que sistémico, ya que lo importante de hoy es unir y no separar, lo importante no está en la tarea si no que en los procesos que transitan de punta a punta, en los fines y los resultados.

### **2.2.3. Aspectos que busca satisfacer la gestión del talento**

La gestión del talento busca mejorar la motivación de los trabajadores mediante aspectos psicológicos que los llevan a encontrar su lugar de trabajo un ambiente justo y motivante para realizar su trabajo. Aspectos como el compromiso organizacional, contrato psicológico, el clima laboral, la cultura organizacional y su estructura, todos estos vinculados con la motivación de cada trabajador.

Por lo anterior se hace necesario revisar y entender cada uno de ellos y como afectan a los involucrados.

#### **2.2.3.1. Motivación y satisfacción laboral**

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. La motivación y la satisfacción son aspectos complementarios dentro de la estructura de una organización. Desde las teorías de la satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema.

Así sucede, por ejemplo, con las aproximaciones clásicas de las teorías de contenido (la jerarquía de necesidades de A.H. Maslow, la teoría de ERG de C.P. Aldefer, y la teoría de las necesidades adquiridas de D.C. McClelland), las de proceso del comportamiento (teoría de la equidad de J.S. Adams, la teoría de las expectativas de V. Vroom y la teoría de la fijación de objetivos) y otras basadas en la modificación del comportamiento, como las del condicionamiento operante de B.F. Skinner o las leyes del aprendizaje de E.L. Thorndike donde todas ellas buscan entender el como un trabajador puede ser motivado, mediante la satisfacción de necesidades de distinta índole, las cuales al ser superadas generan nuevas necesidades las que nuevamente buscan ser satisfechas generando el sentido de motivación. (Zubiri, 2013).

### **2.2.3.2. El compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se puede entender como un estado psicológico que caracteriza la relación entre persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla y una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone la empresa, en la medida en que se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos (Meyer & Allen, 1991).

El compromiso organizacional también se ha conceptualizado en términos de intensidad de la participación del trabajador en la identificación con una organización y se ha caracterizado como un sentimiento positivo hacia esta, que depende de lo que experimentan los empleados en el trabajo y cómo perciben la organización (Nuñez, Steyerberg, & Nuñez, 2011).

Para entender el compromiso organizacional, se hace necesario entender que la estrategia competitiva de cualquier empresa consiste en elegir deliberadamente un conjunto distinto de personas y actividades para brindar una mezcla única de valor, buscando con ello que la empresa sea sostenible en el largo plazo. Desde el enfoque sistémico de la estrategia, las razones que la guían son particulares de un contexto sociológico concreto. Los

encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social de tal forma que la rotación del personal descontextualiza la ejecución de la estrategia la cual necesariamente está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad. (Gonzales, 2009).

En conjunto con lo anterior, la continuidad de la ejecución de la estrategia y el control sistemático a manera de seguimiento eficiente, sufre grandes consecuencias. Como las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

### **2.2.3.3. Contrato psicológico**

La Dra. Mariana Bargsted (2011), basándose en lo planteado por Rousseau (1989), rescata el hecho de que las relaciones laborales tienen dos componentes principales: el legal y el psicológico. Cada uno de estos aspectos queda plasmado en un tipo de contrato. El contrato legal incluye los deberes y derechos de ambos, y las características del intercambio que se podría llamar físico entre ambas partes. El contrato psicológico, por su parte, incluye el conjunto de expectativas mutuas sobre el intercambio social. Es decir, se refiere a lo que cada uno espera: un buen trato, honestidad, estabilidad, etc. Hasta hace un tiempo, este contrato psicológico tenía como premisa fundamental la lealtad entre ambos. Esto significaba que ambos querían permanecer en la relación laboral el mayor tiempo posible, por diversas razones (incluidas el mejoramiento del derecho laboral, la mayor formación profesional y la complejización del trabajo), hace un tiempo que este no es el único tipo de contrato psicológico. Se ha identificado un contrato psicológico transaccional que ya no está asentado en la lealtad y la estabilidad, sino en la justicia del proceso de intercambio, es decir, ambos harán su mejor esfuerzo por que la relación sea duradera y fructífera, pero cuando esto cambie, la relación se terminará (Bargsted, 2011).

#### **2.2.3.4. Cultura organizacional**

“La cultura organizacional, es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior, y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas” (Chiavenato I. , 2009).

Modelo generado mediante la imitación de conductas observadas de miembros más antiguos de la organización al momento de hacer nuevos negocios, tratar a clientes y empleados, de apreciar el grado de autonomía o de libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización (Chiavenato I. , 2009).

La cultura organizacional es, dentro de la gestión del talento, un espacio democrático y participativo que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo, idealmente basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas (Chiavenato I. , 2009). La cultura organizacional, se presenta en tres niveles diferentes:

*El primero* de estos lo constituyen los artefactos, siendo el nivel más superficial, visible y perceptible ya que son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente, incluye los productos, servicios, pautas y hasta símbolos que buscan reflejar comportamiento deseado de los miembros de una organización.

*El segundo* nivel lo conforman los valores compartidos, los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

Las organizaciones, para fomentar su cultura, hacen hincapié en valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento, cubriendo temáticas como el desempeño (compromiso con la seguridad y salud de las personas, ser una empresa

competitiva, compromiso con la mejora continua), las personas (orgullo y entusiasmo, comunicación para mantener informadas a las personas, igualdad de oportunidades) y los procesos (ética y responsabilidad social, fomento de la creatividad, la innovación y la toma de riesgos, trabajo en equipo, acciones congruentes con la misión y visión de la empresa). *El último* de los niveles, el más íntimo, profundo y oculto, está compuesto por los supuestos básicos. Creencias inconscientes, las percepciones y los supuestos dominantes en los que creen las personas que define finalmente, manera que adoptan las personas para su actuar y que no se encuentran escritos o siquiera pronunciados (Chiavenato I. , 2009).

#### **2.2.3.5. Clima laboral**

Según Chiavenato (2009), el clima laboral se puede expresar como los sentimientos de las personas que conforman la organización y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes y/o con los elementos externos.

El análisis y trabajo sobre el clima laboral, buscan el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades, incluyendo aspectos físicos y ambientales, apuntando a mejorar aspectos como productividad, índices de rotación y ausentismo laboral.

Uno de los puntos que destaca dentro del clima laboral, es la calidad de vida en el trabajo, explicando que este concepto agrupa varios factores, como la satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, salario y prestaciones percibidas, relaciones humanas dentro del equipo y la organización, entorno psicológico y físico del trabajo, libertad de actuar y responsabilidad para la toma de decisiones (Chiavenato I. , 2009).

#### **2.2.3.6. Estructura organizacional**

La estructura organizacional, es la manera en que se distribuyen tareas y cargos entre los miembros de una organización. Esta estructura es diseñada por la dirección de la empresa

y puede caracterizarse por ser rígida (burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, inflexible, dándole importancia a los departamentos), flexible (ágil y fluida, descentralizada, dando importancia en las redes y equipos multifuncionales) o mixtas.

La gestión del talento busca la implementación de estructuras organizacionales flexibles, donde sus trabajadores puedan desplegar todas sus habilidades y competencias para el bien de la organización (Chiavenato I. , 2009).

#### **2.2.4. Características del Talento Humano**

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: (Chiavenato I. , 2009).

1. **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

### **2.2.5. Tipos de Talento**

Se clasifican los tipos de talento en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr (Jericó P. , 2001).

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

### **2.2.6. Características de la Gestión del Talento Humano.**

Los grandes cambios que se manifiestan en los escenarios económicos del presente conllevan a, que cada vez es más necesario comprender, aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, sobre su productividad, de cuáles deben ser los conocimientos que se deben manejar, en pro de lograr resultados positivos. (Chiavenato I. , 2009).

En el ámbito Institucional se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva la dirección de una Institución, hasta conseguir el éxito deseado. La buena dirección de recursos humanos, ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo, satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo.

La Gestión del Talento Humano, se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual futuro (Cuesta, 2002).

### **2.2.7. Funciones del Talento Humano**

Las funciones del talento humano son: (Caballana, 2011)

1. Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
2. Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
3. Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente equitativo.
4. Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

### **2.2.8. Procesos de la Gestión del Talento Humano**

Se puede describir 6 procesos de la gestión del talento humano son los siguientes: (Chiavenato I. , 2009)

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

### **2.2.9. Indicadores de la Gestión del Talento Humano**

En base a los procesos planteados, para el presente estudio se ha integrado algunos de ellos por tener similitud o estar contenido uno en otro, obteniendo los siguientes indicadores: (Chiavenato I. , 2009)

#### **1. Proceso de Incorporación:**

Define al proceso de incorporación como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En definitiva, la incorporación busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más

adecuados para los puestos de la organización o para las competencias que necesita; por tanto, este proceso, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. De lo contrario, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Se Considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, que debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar (Vásquez, 2006).

## **2. Capacitación**

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño.

## **3. Evaluación**

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

## **4. Incentivos**

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su decisión de participar en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales.

### **2.3. Desempeño Laboral**

#### **2.3.1. Teoría del Desempeño Laboral**

Se plantea dos Concepciones opuestas de la administración: La tradicional (a la cual denominó Teoría X) y a la moderna (a la que llamó Teoría Y) (McGregor, 1994)

Chiavenato (2000), en su obra “Administración del Recurso Humano”, describe la Teoría X y Y de McGregor, de la siguiente manera:

- 1) *Concepción Tradicional de la Teoría X:* Se basa en premisas y erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:
  - El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado por incentivos externos.
  - En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
  - Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y la autodisciplina. El hombre es negligente por naturaleza; evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
  - Carece de ambición; evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
  - Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
  - Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Según McGregor estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: Con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc.

También, manifiesta que, esta no es la causa, si no el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

2. *Nueva Concepción de la Administración (Teoría Y)*: Por el contrario, a la Teoría X, La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos, y en un conjunto de supuestos de la motivación humana. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y.

- El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.
- Descentralización y delegación.
- Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.
- Participación y administración consultiva.
- Autoevaluación del desempeño.

### **2.3.2. Definición del Desempeño Laboral**

La Society for Industrial and Organizational Psychology (1987), define al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica.

También se define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato I. , 2000)

Se define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro.

Además la evaluación es un proceso continuo, que se realiza en un momento determinado; es sistemático, para garantizar la objetividad del proceso, y que el personal conozca los criterios con anticipación el mismo que ha de ser para toda la organización; es orgánico, porque se aplica a toda la organización; es en cascada, debido a que cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha evaluado y ha sido evaluado por personas de la organización; es de expresión de juicios, porque se resalta, de forma constructiva los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones; es histórico, el evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores; es prospectivo, identificando el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello; es integrador, porque se analiza lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar a fin de que cada vez se integre más a la organización (Aguirre, 2000).

### **2.3.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Se refiere que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el trabajo, proporciona información para tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de capacitar,

detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten el desempeño del cargo (Chiavenato I. , 2000).

En tal sentido, la evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado, determinando si está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y muestra el aporte de cada empleado, de igual modo se identifica a las personas que necesiten perfeccionar sus habilidades y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y algo más importante, se mejoran las relaciones y el clima en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

#### **2.3.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Se puede indicar que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser de tres maneras: (Chiavenato I. , 2000)

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

#### **2.3.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato I. , 2000).

**a. Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**b. Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Auto evaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

**c. Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, si no de progreso y de desarrollo de personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Población de estudio

La población estuvo conformada por todo el personal: administrativo, médico y de enfermería que trabaja en la Hospital Obrero, siendo en total 156 personas, divididas de la siguiente manera:

Personal	Nº personas
Administrativo	25
Médico	47
Enfermero	84
Total	156

Fuente: Lista de personal de la Hospital Obrero, 2019

#### Criterios de inclusión:

- Personal administrativo, médico y enfermero que trabaje mínimo tres meses en la Hospital Obrero.
- Personal administrativo, médico y enfermero que acepte participar en el presente estudio

#### Criterios de exclusión:

- Personal administrativo, médico y enfermero que no trabaje en la Hospital Obrero.
- Personal no contratado como: internos.
- Personal asistencial o administrativo que tenga un tiempo de servicio menor de tres meses en la Hospital Obrero.
- Personal administrativo, médico y enfermero que no acepte participar en el presente estudio.

### 3.2. Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Tamaño de muestra para estimar proporciones en poblaciones finitas ( $N < 30000$  o cuando se puede enumerar)

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

#### Datos de entrada

Tamaño de la población (N)	156
Probabilidad de éxito (p)	50%
Probabilidad de fracaso (q)	50%
Nivel de confianza (1 - $\alpha$ )	95%
Error estimado ( e )	5%
Nivel de significación ( $\alpha$ )	5%
Buscar en tablas (1- $\alpha/2$ )	0.975
Valor de Z en tablas (Z)	1.96
Numerador	149.816894
Denominador	1.347864705
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>111</b>

Se realizarán 111 encuestas

Factor de estratificación (n/N)

$$\text{Factor de estratificación} = \frac{n}{N} = \frac{111}{156} = 0.71$$

Factor de estratificación:		0.71
Personal	Nº personas	Estratificación
Administrativo	25	18
Médico	47	33
Enfermero	84	60
Total	156	111

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **3.3. Selección de métodos y técnicas**

#### **3.3.1. Métodos**

El método es el camino o procedimiento hacia algo, que sigue un orden lógico basado en el razonamiento el cual surge del raciocinio del análisis y examen que se pretende realizar.

Los métodos que se utilizaran en el presente trabajo de investigación son:

##### **3.3.1.1. Método deductivo**

Es inverso a la metodología inductiva ya que, de una norma general, se deducen comportamientos individuales o particulares. La experiencia y el conocimiento para trazar hipótesis es el ejemplo más claro de la aplicación de esta metodología. (Baena, 2009).

Este método se empleó en el trabajo de investigación para compilar y describir las distintas teorías planteadas en el Marco Teórico.

##### **3.3.1.2. Método inductivo**

Extrae una determinada conclusión o comportamiento general, luego de las investigaciones de casos particulares o individuales ya que todo efecto se deriva de una

causa. Indiscutiblemente es uno de los métodos más utilizados en investigaciones sociales. (Baena, 2009).

Este método se aplicó para analizar e interpretar los resultados de la investigación, que se muestran en el capítulo correspondiente.

### **3.3.1.3. Método histórico**

Se fundamenta en el análisis de hechos pasados, para proyectarlos al futuro. Es mirar hacia atrás para predecir situaciones venideras. (Baena, 2009).

El método histórico sirvió para realizar una revisión de los antecedentes históricos que se tienen sobre la Hospital Obrero de la ciudad de Oruro.

### **3.3.1.4. Método estadístico**

Se entiende como el conjunto de instrumentos utilizados por el investigador para recolectar y registrar la información. (Bernal, 2010).

Se utilizó en el capítulo de Resultados y Validación para recolectar y tabulación de los datos obtenidos en las encuestas y en la elaboración de los cuadros y gráficos.

## **3.3.2. Técnicas**

### **3.3.2.1. Observación**

Observación es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.” (Méndez, 1995).

Esta técnica se empleó para determinar el comportamiento del personal administrativo, médico y de enfermería en relación a la gestión del talento humano.

#### **3.3.2.2. Análisis documental**

Es una herramienta usada para realizar la revisión de documentos utilizados en el sujeto investigado, permite determinar la forma de registros, requisitos, datos, actividades de los diferentes ciclos operacionales. (Bernal, 2010).

Esta técnica se empleó para compilar y exponer las principales teorías administrativas sobre Gestión del Talento Humano, gestión por competencias y otros elementos teóricos importantes a ser plasmados en el Marco Teórico.

#### **3.3.2.3. Entrevista**

Se puede definir como una conversación de carácter planificado entre el entrevistado y el entrevistador.

La entrevista se efectuó a los administrativos, médicos y enfermeras en el área de servicios de atención médica de la Hospital Obrero, más específicamente en los servicios hospitalarios y ambulatorios como parte del trabajo de campo para obtener información y datos reales que nos servirán para realizar el diagnóstico sobre la situación actual del Hospital.

#### **3.3.2.4. Encuesta**

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el cuestionario o la entrevista. (Méndez, 1995). Esta técnica se aplicó para conocer la percepción del personal del Hospital Obrero, con relación a la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral, al momento de la recolección y codificación de datos.

### **3.4. Instrumentos de relevamiento de la información**

Los instrumentos constituyen las vías mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información

#### **3.4.1. Guía de observación**

Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

#### **3.4.2. Ficha bibliográfica**

Las fichas que registran los datos acerca de la fuente documental son conocidas como fichas bibliográficas y hemerográficas. Sin embargo, la diversidad en tipos de documentos va más allá de los puros libros, revistas y periódicos, por ello aquí se ha optado por denominarlas fichas de referencia, pues en ellas se registran los datos acerca de la fuente.

Las fichas bibliográficas tienen la particular importancia en el desarrollo de investigación, porque permiten registrar datos de diferentes fuentes documentales, tales como libros, revistas y otros similares. (Walker, 2000)

Para el desarrollo de la revisión documental del Marco Teórico, se empleó la herramienta de la ficha bibliográfica, para describir los datos de fuentes como libros, Internet, revistas, etcétera.

#### **3.4.3. Guía de entrevista**

Esta guía consiste en una serie de preguntas, cuadros y explicaciones que sirven de base para el dialogo por desarrollar entre el entrevistador y el informante. Además de servir de

recordatorio para el entrevistador, el uso de la guía permite el desarrollo lógico, así como la uniformidad en el apunte de la información obtenida. (Bernal, 2010).

Se empleará para entrevistar al personal clave de gerencia y administración de la Hospital Obrero.

#### **3.4.4. Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Walker, 2000)

Se aplicó para conocer las percepciones del personal administrativo, médico y enfermero de la Hospital Obrero en relación a la Gestión del Talento Humano.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.1. Análisis e interpretación

#### I. Datos Generales

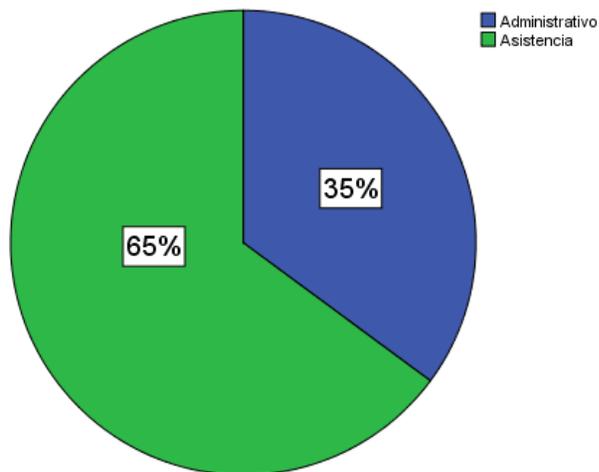
1. ¿En qué área del Hospital Obrero trabaja?

Cuadro N° 1. Área del Hospital Obrero trabaja

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	39	35
Asistencia	72	65
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 1. Área del Hospital Obrero trabaja



Fuente: Elaboración propia, 2020

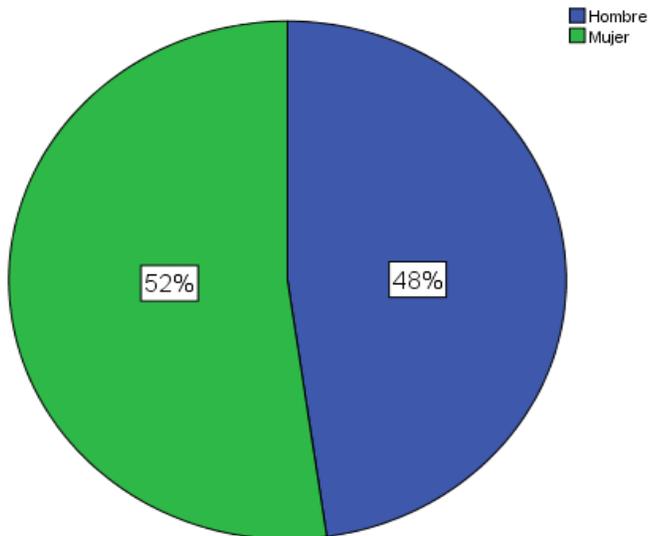
En el gráfico 1, se aprecia la proporción de trabajadores según categoría, siendo el 65% personal del área asistencial y un 35% personal del área administrativa del Hospital Obrero.

2. ¿Género de la persona encuestada?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	53	48
Mujer	58	52
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 2. Género de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico 2, se observa el género de la persona encuestada, siendo así 52% del género femenino y un 48 % del género masculino.

## II. Variables de estudio

### Variable 1. Gestión del talento humano

#### DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

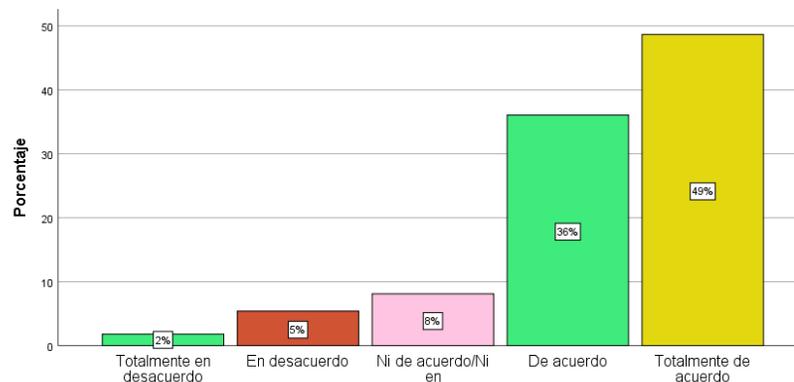
1. ¿Está usted de acuerdo en que la Gestión del Talento Humano sea una forma apropiada para la Administración del Hospital Obrero?

Gráfico N° 3. Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2
En desacuerdo	6	5
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	9	8
De acuerdo	40	36
Totalmente de acuerdo	54	49
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 3. Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 3 se puede advertir, la posición de los encuestados sobre la Gestión del Talento Humano como una forma apropiada para la Administración del Hospital Obrero, expresando estar Totalmente de acuerdo en 50 %, De acuerdo un 36 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 8 %, En desacuerdo en 5 % y apenas un 2 % indicaron estar de Totalmente en desacuerdo.

Estos resultados denotan, que los trabajadores del Hospital Obrero, demuestran su un marcado interés en que la Gestión del Talento Humano sea una forma administrativa apropiada para el Hospital Obrero.

## DIMENSIÓN 2: SELECCIÓN DE PERSONAL

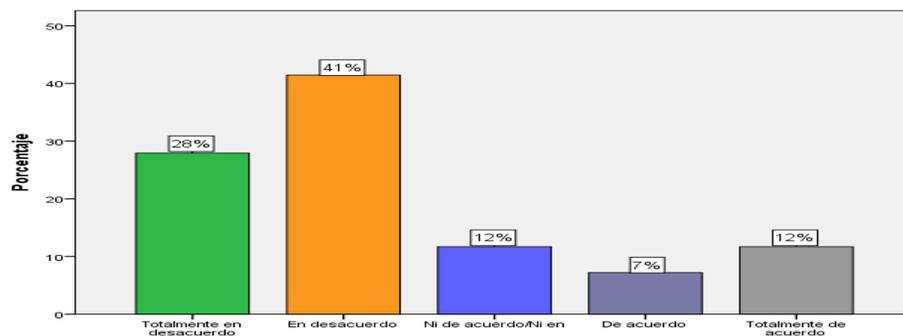
1. ¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?

Gráfico N°4. Entrevista de personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	28
En desacuerdo	46	41
Ni de acuerdo/Ni en	13	12
De acuerdo	8	7
Totalmente de acuerdo	13	12
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N°4. Entrevista de personal



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 4 se puede advertir, que, a criterio de los encuestados, respecto al proceso de entrevista personal, estar En desacuerdo un 41 %, Totalmente en desacuerdo un 28 %, Totalmente de acuerdo un 12 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 12 % y apenas un 7% indicaron Estar de acuerdo.

Estos resultados denotan, que los trabajadores del Hospital Obrero, demuestran su disconformidad con los procesos de entrevistas de personal, dado que no estaría reflejando sus competencias reales.

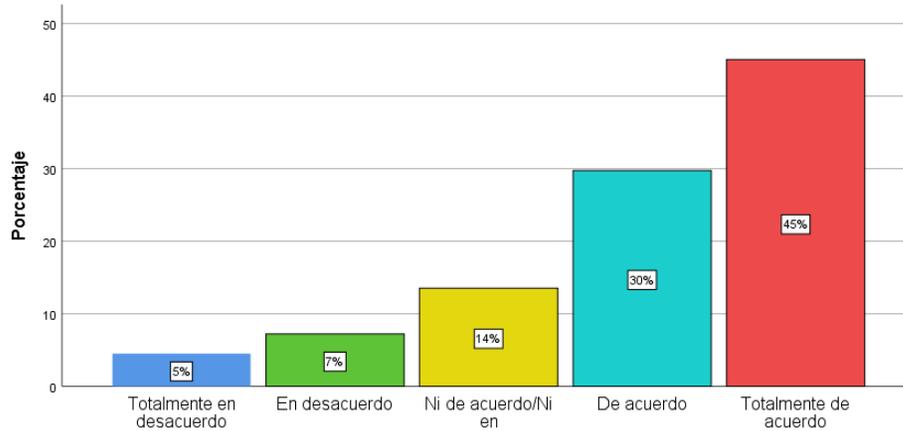
2. ¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada para contratar al personal más apto para el puesto de trabajo?

Cuadro N° 5. Selección de personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	5	5
En desacuerdo	8	7
Ni de acuerdo/Ni en	15	14
De acuerdo	33	30
Totalmente de acuerdo	50	45
Total	111	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 5. Selección de personal



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 5 se puede advertir, que a criterio de los encuestados, respecto al proceso de selección de personal, manifestaron estar Totalmente de acuerdo un 45 %, De acuerdo un 30 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 14 %, 7% indicaron estar en desacuerdo y apenas un 5 % Totalmente en desacuerdo.

Estos resultados denotan, que los trabajadores del Hospital Obrero, en una mayoría están disconformes con los procesos de selección de personal, incluso varios de los encuestados mencionaron que hasta en un 80 % de los procesos de selección de personal, se lo realiza no por mérito profesional, sino por otra situación, menor por competencias.

## DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

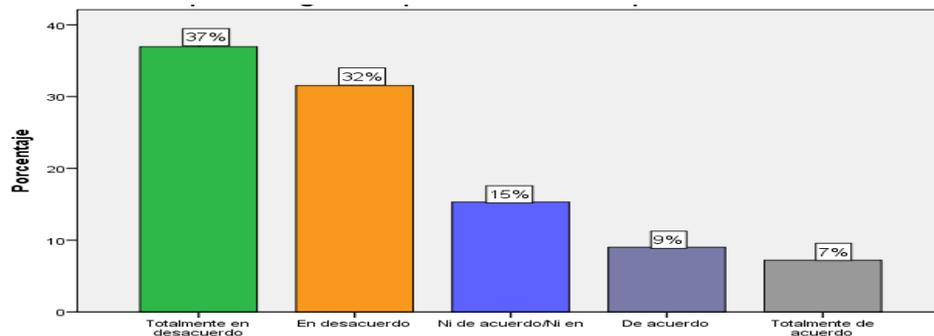
1. ¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?

Cuadro N° 6. Presupuesto asignado a capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	41	37
En desacuerdo	35	32
Ni de acuerdo/Ni en	17	15
De acuerdo	10	9
Totalmente de acuerdo	8	7
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 6. Presupuesto asignado a capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se puede apreciar en el gráfico N° 6, con relación al presupuesto asignado para capacitación del personal, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en

un 37%, En desacuerdo un 32 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 15 %, un 9 % indicaron Estar de acuerdo y solo un 7 % Totalmente de acuerdo.

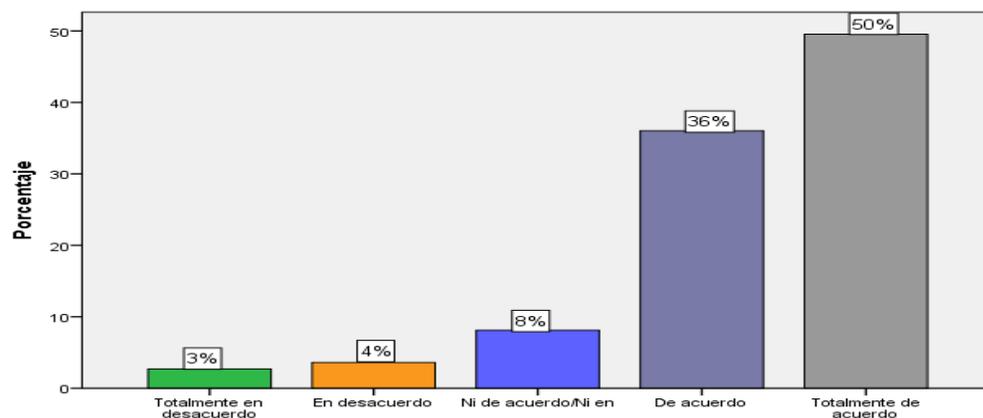
Estos resultados denotan, que los trabajadores del Hospital Obrero, en una mayoría están disconformes con el presupuesto asignado para los programas de capacitación, incluso varios de los encuestados mencionaron que desde hace tres gestiones no participaron de ningún evento de capacitación, y que es muy desmotivador trabajar de esa manera.

2. ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación se priorice para que el personal este actualizado?

Cuadro N° 7. Actualización del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3
En desacuerdo	4	4
Ni de acuerdo/Ni en	9	8
De acuerdo	40	36
Totalmente de acuerdo	55	50
Total	111	100

Cuadro N° 7. Actualización del personal



Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se puede apreciar en el gráfico N°7, con relación a la actualización del personal, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 50 %, De acuerdo 36 %, Ni de

acuerdo, ni en desacuerdo 8 %, En desacuerdo un 4 %, y solo un 3 % Totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a estos resultados, se puede interpretar que los trabajadores del Hospital Obrero, en una mayoría están de acuerdo con los eventos de actualización de personal, porque consideran que mejora sus competencias profesionales, y les motiva para mejorar su desempeño personal.

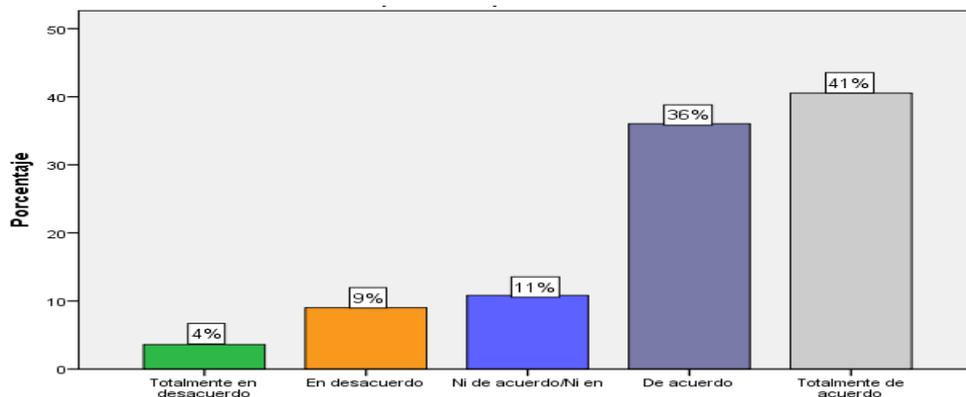
3. ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia profesional?

Cuadro N° 8. Programas de capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4
En desacuerdo	10	9
Ni de acuerdo/Ni en De acuerdo	12	11
Totalmente de acuerdo	40	36
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 8. Programas de capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2020

Según el gráfico N° 8, con relación a su percepción sobre los planes de capacitación del personal, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 41 %, De acuerdo

36 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, En desacuerdo un 9 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

Estos resultados, estarían demostrando la importancia de los programas de capacitación del personal del Hospital Obrero en torno, a que a mayor conocimiento, sus competencias profesionales mejorarían, y a su vez, también incrementaría su desempeño laboral.

## Variable 2. Desempeño laboral

### Dimensión 1: Calidad del trabajo

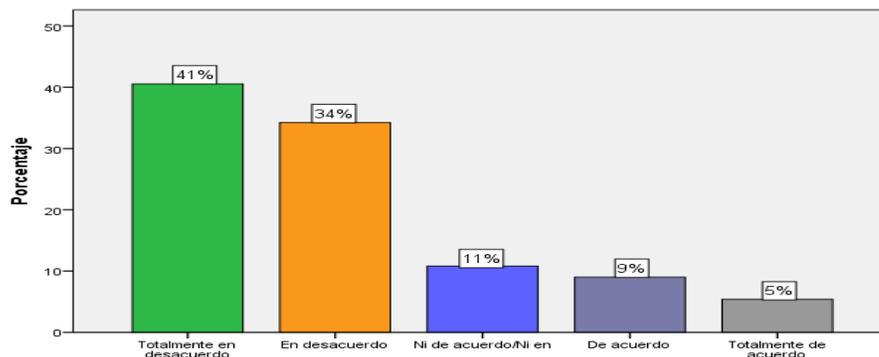
1. ¿El buen desempeño laboral es reconocido por la administración del Hospital Obrero?

Cuadro N° 9. Desempeño Laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	45	41
En desacuerdo	38	34
Ni de acuerdo/Ni en De acuerdo	12	11
Totalmente de acuerdo	6	5
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 9. Desempeño Laboral



Según el gráfico N° 9, con relación reconocimiento del desempeño del personal, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en un 41 %, en Desacuerdo 34 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, De acuerdo un 9 %, y solo un 5 % Totalmente en acuerdo.

Estos resultados, demuestran en su mayoría, que el desempeño laboral no es reconocido por la Dirección y Administración del Hospital Obrero, que, si bien existen determinadas políticas para reconocer el desempeño, no se solo en práctica en absoluto, acotaron que no existen mecanismos de ascensos, premios, reconocimientos y similares, situación que afecta negativamente el desempeño laboral.

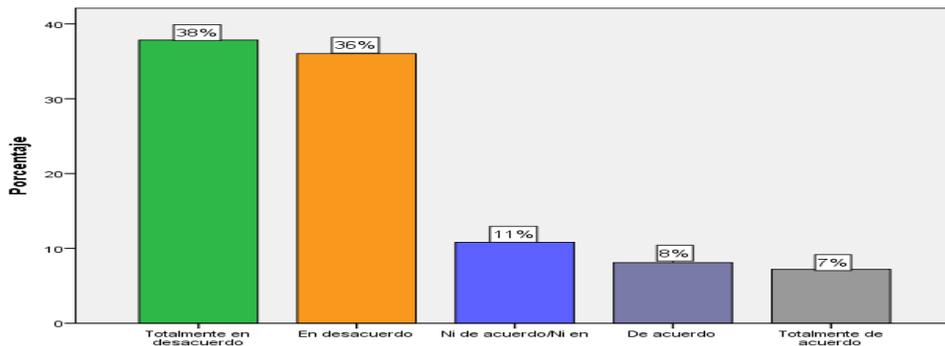
2. ¿La administración del Hospital Obrero, promueve la iniciativa del trabajador?

Cuadro N° 10. Iniciativa del trabajador

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	42	38
En desacuerdo	40	36
Ni de acuerdo/Ni en	12	11
De acuerdo	9	8
Totalmente de acuerdo	8	7
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 10 Iniciativa del trabajador



Fuente: Elaboración propia, 2020

Según el gráfico N°10, con relación a si se promueve la iniciativa, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en un 38 %, en Desacuerdo 34 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, De acuerdo un 9 %, y solo un 7 % Totalmente en acuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico superior, la Dirección y Administración del personal, no promueve la iniciativa, y que prácticamente, a criterio de muchos encuestados, todo el personal está supeditación a instructivos u órdenes precisas, menoscabando el desarrollo personal y la iniciativa de los funcionarios.

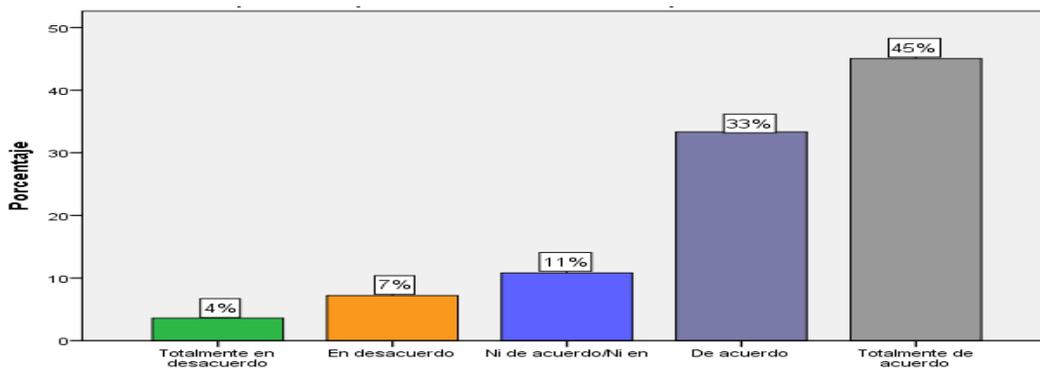
3. ¿Está de acuerdo en qué el cumplimiento de sus objetivos y metas laborales con calidad, es lo que debe prevalecer en su desempeño laboral?

Cuadro N° 11. Cumplimiento de objetivos y metas con calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4
En desacuerdo	8	7
Ni de acuerdo/Ni en	12	11
De acuerdo	37	33
Totalmente de acuerdo	50	45
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 11. Cumplimiento de objetivos y metas



Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo al gráfico N°11, con relación al cumplimiento de objetivos y metas, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 45 %, en De acuerdo 33 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, En desacuerdo un 7 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados que se aprecian, con referencia al cumplimiento de objetivos y metas, la mayoría considera que estos deben prevalecer en su desempeño laboral, acotaron además que realizan esfuerzos por cumplir con sus objetivos, por tanto, debe ponderarse apropiadamente al momento de evaluarse su desempeño laboral.

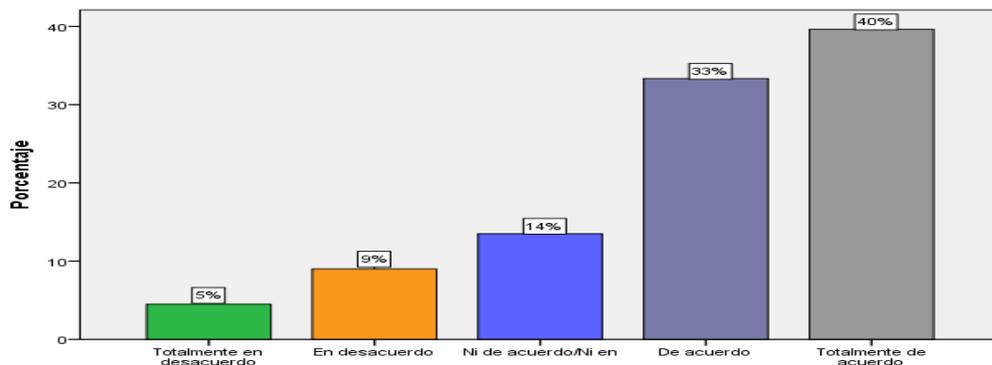
4. ¿Cuán de acuerdo está en que las habilidades y destrezas representen la calidad del trabajador?

Cuadro N° 12. Habilidades y destrezas representen la calidad del trabajador

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5
En desacuerdo	10	9
Ni de acuerdo/Ni en	15	14
De acuerdo	37	33
Totalmente de acuerdo	44	40
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 12. Habilidades y destrezas representen la calidad del trabajador



Fuente: Elaboración propia, 2020

Tal como se puede advertir en el gráfico N°12, con relación a las habilidades y destrezas que, si deben representar la calidad del trabajador, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 40 %, en De acuerdo 33 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 14 %, En desacuerdo un 9 %, y solo un 5 % Totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados que se aprecian, con relación a las habilidades y destrezas que, si deben representar la calidad del trabajador, la mayoría opinó que las habilidades y destrezas, son parte de sus competencias, y que, con fondos propios realizan inversiones para ampliar estas, lo que debe se refleja en la calidad de su trabajo.

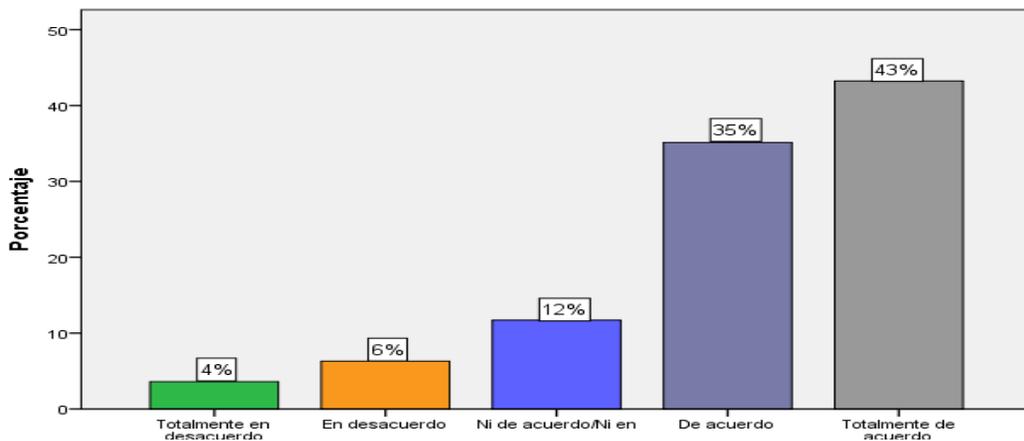
5. ¿El desempeño laboral debe ser valorado por la Dirección y Administración del Hospital Obrero?

Cuadro N° 13 La Proactividad en el desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4
En desacuerdo	7	6
Ni de acuerdo/Ni en	13	12
De acuerdo	39	35
Totalmente de acuerdo	48	43
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 13 La Proactividad en el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 13, con referencia a la percepción si el desempeño laboral debe ser valorado por la Dirección y Administración del Hospital Obrero, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 43 %, De acuerdo 35 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 12 %, En desacuerdo un 6 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

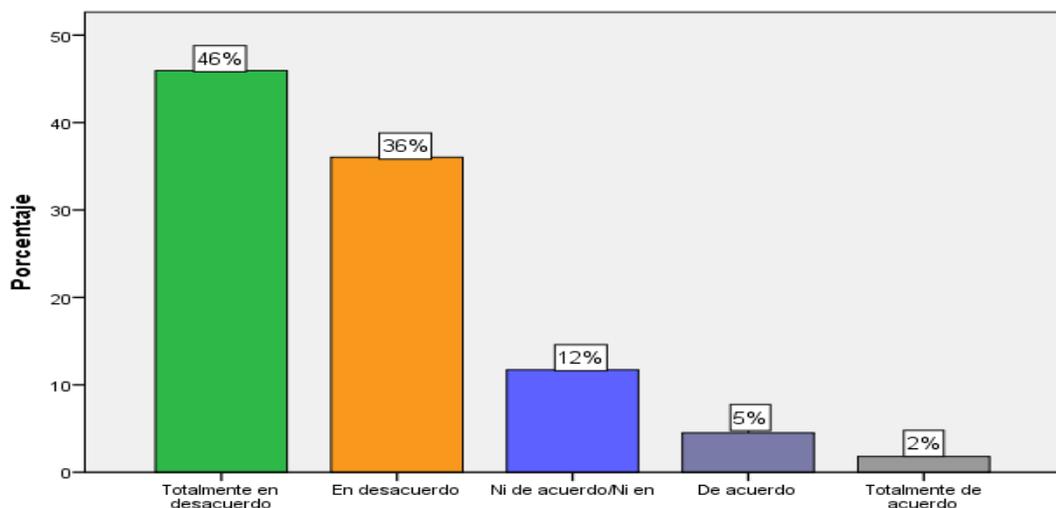
Según los resultados hallados, se puede afirmar que una mayoría opinó que el desempeño laboral debe ser considerado y valorado por la Dirección y Administración del Hospital Obrero, dado que actualmente no existe el reconocimiento y los incentivos necesarios para mejorar el mismo.

6. ¿La administración del Hospital Obrero, valora el desempeño laboral apropiadamente?

Cuadro N° 14. Valoración del desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	51	46
En desacuerdo	40	36
Ni de acuerdo/Ni en	13	12
De acuerdo	5	5
Totalmente de acuerdo	2	2
Total	111	100

Gráfico N° 14 Valoración del desempeño laboral



En el gráfico N°14, con referencia a valoración del desempeño laboral que da la Administración del Hospital Obrero, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en un 46 %, en Desacuerdo 36 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 12 %, De acuerdo un 5 %, y solo un 2 % Totalmente en acuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, considera que la Administración del Hospital Obrero, no valoran el desempeño laboral, dado que nunca se realizó ascensos de personal, dar cartas de felicitaciones, incremento salarial y ningún incentivo en general.

## DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO

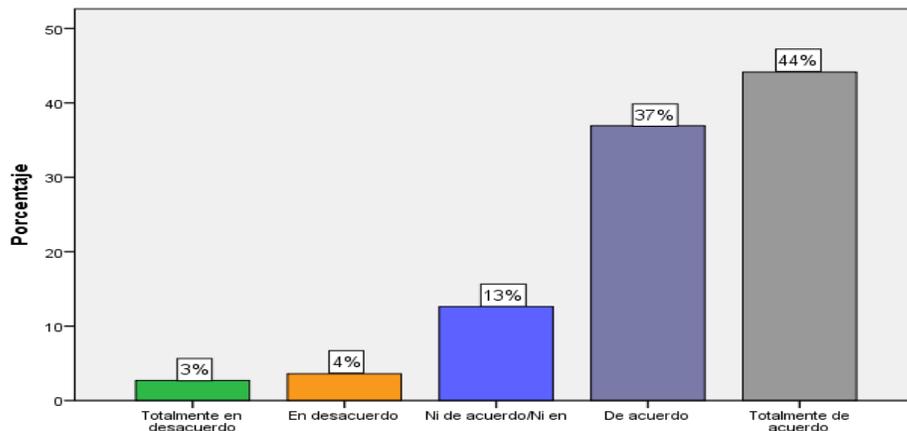
1. ¿Está de acuerdo según su experiencia que el desempeño laboral mejora con el trabajo en equipo?

Cuadro N° 15. Desempeño laboral y trabajo en equipo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3
En desacuerdo	4	4
Ni de acuerdo/Ni en	14	13
De acuerdo	41	37
Totalmente de acuerdo	49	44
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuadro N° 15. Desempeño laboral y trabajo en equipo



En el gráfico N° 15, con referencia al desempeño laboral y el trabajo en equipo, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 44 %, De acuerdo 37 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 13 %, En desacuerdo un 4 %, y solo un 3 % Totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, consideran que el trabajo en equipo mejora el desempeño laboral. Acotaron que el trabajo en equipo al ser un esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de unas actividades propias de un Hospital como en el que trabajan en muy importante que se lo promueva.

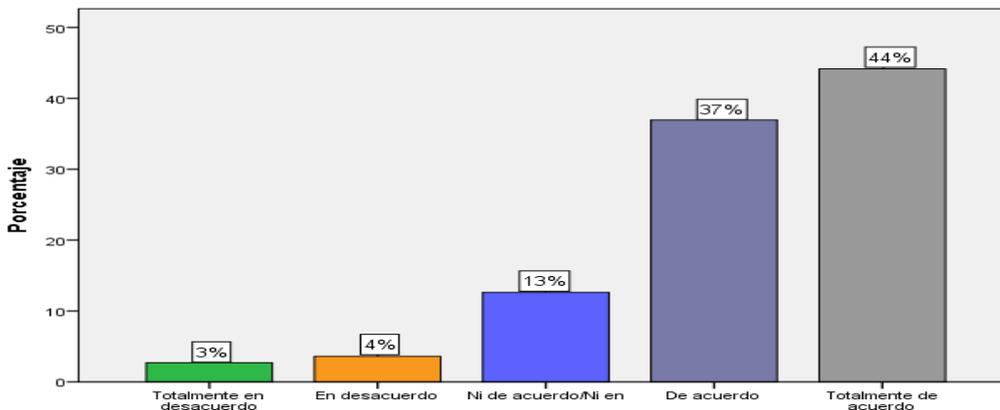
2. ¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo generan servicios de calidad?

Cuadro N° 16. Trabajo en equipo y servicios de calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3
En desacuerdo	4	4
Ni de acuerdo/Ni en	14	13
De acuerdo	41	37
Totalmente de acuerdo	49	44
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuadro N° 16. Trabajo en equipo y servicios de calidad



En el gráfico N° 16, con referencia al trabajo en equipo y los servicios de calidad, los encuestados expresaron estar Totalmente en acuerdo en un 44 %, De acuerdo 37 %, Ni de

acuerdo, ni en desacuerdo 13 %, En desacuerdo un 4 %, y solo un 3 % Totalmente en desacuerdo.

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, consideran que el trabajo en equipo propicia mejores condiciones laborales, lo que se a su vez permite prestar un servicio de calidad.

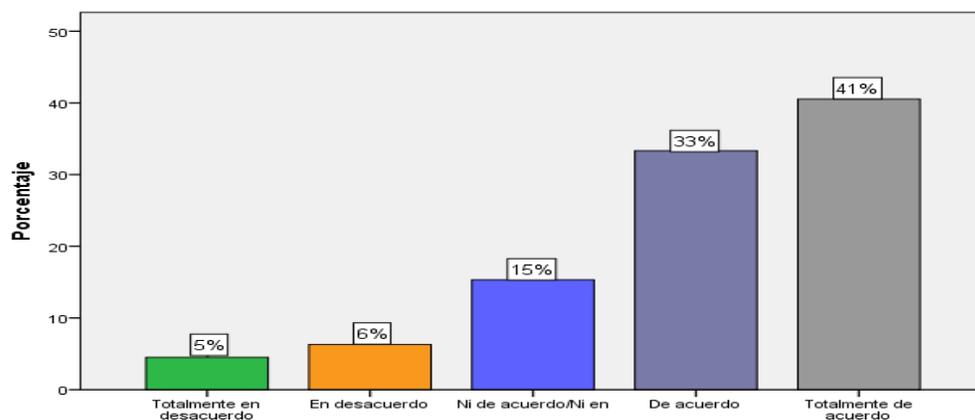
3. ¿Hay mayor producción (resultados) cuándo las tareas se realizan en equipos de trabajo?

Cuadro N° 17. Equipos de trabajo y resultados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5
En desacuerdo	7	6
Ni de acuerdo/Ni en De acuerdo	17	15
Totalmente de acuerdo	45	41
Total	111	100

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuadro N° 17. Equipos de trabajo y resultados



En el gráfico N° 17, con referencia equipos de trabajo y resultados, los encuestados expresaron estar Totalmente de acuerdo en un 41 %, De acuerdo 33 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 15 %, En desacuerdo un 6 %, y solo un 5 % Totalmente en desacuerdo.

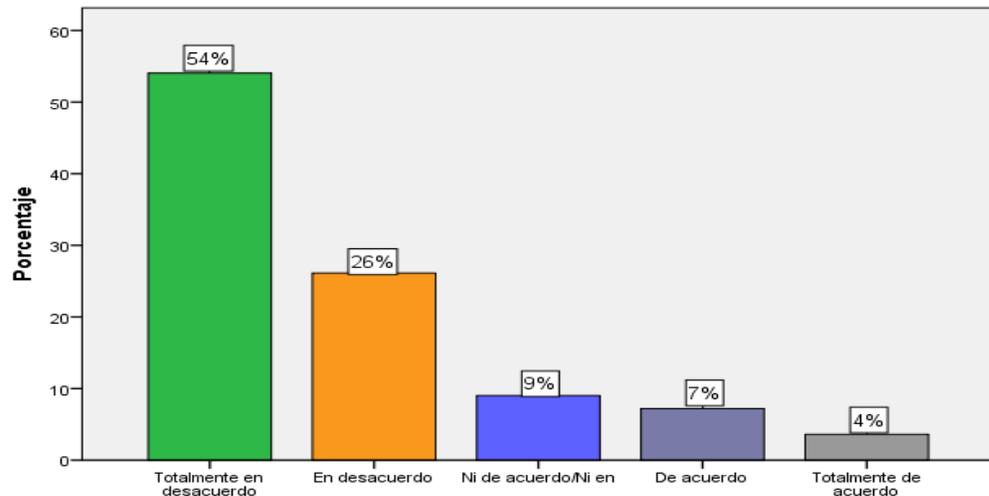
Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados, consideran que los equipos de trabajo coadyuvan a obtener mejores resultados. Complementaron que muchas de sus actividades se realizan de manera coordinada y con base a la conformación de equipos de trabajo.

4. ¿La Dirección y Administración del Hospital Obrero, promueve el trabajo en equipo al interior de cada unidad y entre unidades?

Cuadro N° 18. Trabajo en equipo en unidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	60	54
En desacuerdo	29	26
Ni de acuerdo/Ni en	10	9
De acuerdo	8	7
Totalmente de acuerdo	4	4
Total	111	100

Gráfico N° 18. Trabajo en equipo en unidades



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 18, con referencia a si la Dirección y Administración del Hospital Obrero, promueve el trabajo en equipo al interior de cada unidad y entre unidades, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en un 54 %, En Desacuerdo 26 %, Ni de

acuerdo, ni en desacuerdo 15 %, De acuerdo un 7 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

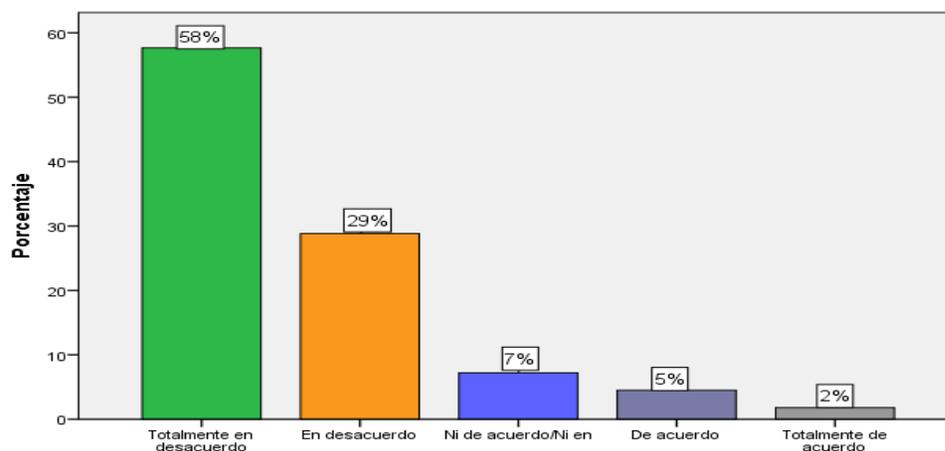
La mayoría de los encuestados demostró su disconformidad y desacuerdo con relación a que la Dirección y Administración del Hospital Obrero no promueven el trabajo el equipo al interior de cada unidad y entre unidades; complementaron que realizan el trabajo de una manera no muy coordinada y organizada.

5. ¿Considera que la Dirección y Administración del Hospital Obrero, organiza el trabajo en equipo para prestar un servicio más efectivo a los usuarios?

Cuadro N° 19. Liderazgo y servicio efectivo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	64	58
En desacuerdo	32	29
Ni de acuerdo/Ni en	8	7
De acuerdo	5	5
Totalmente de acuerdo	2	2
Total	111	100

Cuadro N° 19. Liderazgo y servicio efectivo



En el gráfico N° 19, con relación a que, si la Dirección y Administración del Hospital Obrero organiza el trabajo en equipo para prestar un servicio más efectivo a los usuarios, los encuestados manifestaron estar Totalmente en desacuerdo en un 58 %, En Desacuerdo

29 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 7 %, De acuerdo un 5 %, y solo un 2 % Totalmente en desacuerdo.

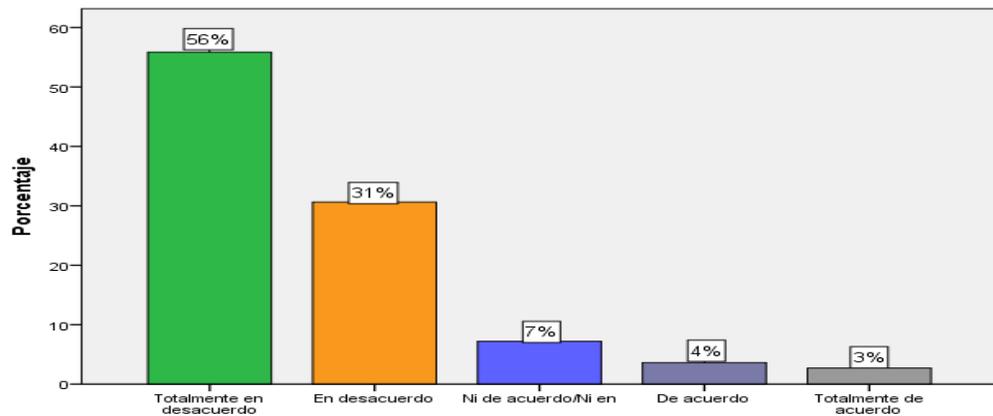
Aproximadamente el 90 % de los encuestados expresaron que la Dirección y Administración del Hospital Obrero, no organizan el trabajo en equipo para que se pueda prestar un servicio más efectivo a los usuarios; al contrario, acotaron, que el trabajo es aislado, independiente, no hay relacionamiento para desarrollar el trabajo de manera coordinada.

6. ¿La Dirección y Administración del Hospital Obrero promueve el liderazgo en el trabajo en equipo orientado a lograr una meta?

Cuadro N° 20. Trabajo en equipo y metas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	62	56
En desacuerdo	34	31
Ni de acuerdo/Ni en De acuerdo	8	7
Totalmente de acuerdo	3	3
Total	111	100

Gráfico N° 20. Trabajo en equipo y meta



Fuente: Elaboración propia, 2020

En el gráfico N° 20, con relación a que, si la Dirección y Administración del Hospital Obrero promueve el liderazgo en el trabajo en equipo orientado a lograr una meta, los encuestados respondieron estar Totalmente en desacuerdo en un 56 %, En Desacuerdo 31 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 7 %, De acuerdo un 4 %, y solo un 3 % Totalmente en desacuerdo.

Un 90 % aproximadamente de los encuestados expresaron que la Dirección y Administración del Hospital Obrero, no promueve el liderazgo en el trabajo en equipo orientado a lograr una meta; explicaron, además, que prácticamente el trabajo es independiente, no se realiza actividades o reuniones para organizar el trabajo en equipo orientado a cumplir las metas de trabajo.

## **4.2. Prueba de hipótesis**

### **4.2.1. Planteamiento de Hipótesis Ho y H1**

H1: Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en el Hospital Obrero, Oruro, 2020.

Ho: No Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en el Hospital Obrero, Oruro, 2020.

### **4.2.2. Hipótesis estadística**

H1: SI  $p\text{-valor} < 0,05$  entonces, SI hay relación estadísticamente significativa

H1: SI  $p\text{-valor} \geq 0,05$  entonces, NO hay relación estadísticamente significativa

### **4.2.3. Resultado de fiabilidad**

La evaluación de fiabilidad se realizó a través de alfa de Cronbach, que nos permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach.

Coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente

- Coeficiente alfa  $> 0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $> 0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $> 0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $> 0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $< 0.5$  es inaceptable

#### a) Resultado de fiabilidad

A través de alfa de Cronbach, en los 18 elementos (respuestas ordinales de la encuesta) dio un resultado de 0,984 que significa según el autor (George y Mallery (2003, pág. 231). Que el coeficiente alfa de Cronbach o la fiabilidad es excelente.

#### 4.2.4. Determinación del coeficiente de correlación

El utilizado fue el Coeficiente de Correlación de Pearson para determinar la correlación entre las variables.

Interpretación:

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta.
- El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación lineal positiva.
- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación no lineal negativa.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta.

- El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Tabla N° 1. Resumen de procesamiento de casos

Casos	N	%
Total	111	100

Tabla N° 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach en elementos estandarizados	N° de elementos
0.984	.985	6

#### 4.2.5. Interpretación y su significación

a) Chi cuadrado de Pearson: el p-valor entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

Tabla 3. Chi cuadrado de Pearson: el p-valor entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1326,342 <sup>a</sup>	665	,000
Razón de verosimilitud	513,576	665	1,000
Asociación lineal por lineal	107,148	1	,000
N de casos válidos	111		

a. 720 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es ,01.

De acuerdo a la tabla 3, en el Chi-cuadrado de Pearson el p-valor obtenido fue de 0,000, lo cual indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral.

b) Correlación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

Tabla 4 Correlación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

<b>Correlaciones</b>			
		Variable Independient e Gestión del Talento Humano	Variable Dep. Desempeño laboral
Variable Independiente Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,987**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	111	111
Variable Dep. Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,987**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	111	111
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Según la tabla N° 3: El coeficiente de correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral fue de 0.987, lo cual indica que la correlación es alta positiva.

## 4.2 Discusión de resultados

El Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, tiene serias dificultades para llevar adelante la Gestión del Talento Humano, entre muchos factores limitantes se encuentra, que no cuenta con los recursos necesarios para contratar más personal que pueda ejercer éste rol estratégico, por tal motivo, existen problemas comunes que se han identificado con el presente trabajo de investigación, tales como: falta de personal, clima laboral tóxico, ausentismo laboral, desmotivación del trabajador, falta de comunicación y trabajo en equipo.

Asimismo, se observa que el responsable de Recursos Humanos, no realiza actividades del puesto que se le encomendó, debido a la falta de conocimiento de las funciones del cargo, lo que perjudica en el desempeño laboral de los trabajadores, lo ideal debería ser contratar a un personal que cuente con las habilidades y destrezas para el puesto, de esta manera se podría mejorar el trabajo en equipo para obtener un usuario satisfecho. Además, su trabajo solo se limita a la elaboración de planillas, y no como tal de la Gestión del Talento Humano.

El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño laboral de los trabajadores, lo cual se afirma con los resultados obtenidos que existe una relación entre estas dos variables donde se obtuvo un p-valor de 0.000; el cual según la hipótesis estadística indica que si el p-valor  $< 0,05$  se establecía una relación estadísticamente significativa, que también se ven reflejados en el estudio de la autora Kiember Inca Allcahuaman en el año 2015 quien obtuvo el mismo valor.

Este resultado es similar a los encontrados por Chiavenato, I. (2009), que refiere que: la gestión del talento humano en las organizaciones se ve su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores, para ello se debe tomar en cuenta los modelos de selección de

personal, y priorizar el aspecto humano, como la capacitación, incentivos para poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución.

Un estudio similar es el de Oscco Peralta Henry. (2015) en el cual indica que: La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Según el resultado del coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue 0,987 lo cual establece una correlación lineal alta y positiva.

Agrega Ibáñez M. (2009) que la selección de personal es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado.

En la selección de personal para poder elegir a la persona adecuada en toda institución se tiene que cumplir con todos los procedimientos teóricos y de esta manera podemos observar las cualidades para cubrir un puesto de trabajo.

El hallazgo confirma lo que fundamenta Chiavenato, gestión del talento humano define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

En cuanto a la Gestión del Talento Humano, los encuestados en su mayoría opinaron estar Totalmente de acuerdo en 50 %, De acuerdo un 36 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 8 %, En desacuerdo en 5 % y apenas un 2 % indicaron estar de Totalmente en desacuerdo.

La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone. El

reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección del personal discrecional, respondieron Totalmente en desacuerdo un 40 %, y en desacuerdo un 26 %, del personal participante. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.

Con relación a si el Desempeño Laboral es reconocido por la administración del Hospital Obrero, los encuestados expresaron estar Totalmente en desacuerdo en un 41 %, en Desacuerdo 34 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, De acuerdo un 9 %, y solo un 5 % Totalmente en acuerdo, resultados parecidos al encontrado por Asencios (2014), pero donde el desempeño laboral fue calificado como regular en un 35%.

En cuanto a la primera dimensión en la Selección del personal, los manifestaron estar Totalmente en acuerdo un 45 %, De acuerdo un 30 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 14 %, 7% indicaron estar en desacuerdo y apenas un 5 % Totalmente en desacuerdo.

Sobre la segunda Dimensión: Capacitación del Personal, respecto a si los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia profesional respondieron estar Totalmente en acuerdo en un 41 %, De acuerdo 36 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, En desacuerdo un 9 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

Resultados similares se observan en los estudios realizados por García, Ceballos y Flores donde la selección, reclutamiento y capacitación son criterios importantes para la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral.

Sobre la dimensión: Calidad, precisamente acerca de los Objetivos y metas laborales con calidad los encuestados respondieron estar Totalmente en acuerdo en un 45 %, en De acuerdo 33 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 11 %, En desacuerdo un 7 %, y solo un 4 % Totalmente en desacuerdo.

La ultima dimensión del Trabajo en Equipo, sobre si están de acuerdo según su experiencia que el desempeño laboral mejora con el trabajo en equipo, estar Totalmente en acuerdo en un 44 %, De acuerdo 37 %, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 13 %, En desacuerdo un 4 %, y solo un 3 % Totalmente en desacuerdo, resultados que se relacionan asimismo con el obtenido por la autora Kiember Inca Allcahuaman (2015) que demuestra una relación positiva moderada.

Finalmente se coincide con el enfoque utilizado en la Ley 1178, SAFCO, en el Sistema de Administración de Personal que divide el sistema de gestión de recursos humanos en cinco subsistemas: Subsistema de Dotación de personal (selección de personal), Subsistema de Evaluación de Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva y Subsistema de registro. Una buena gestión de recursos humanos en instituciones salud, como es el caso del Hospital Obrero es condición necesaria para el desempeño laboral y el logro de resultados de calidad expresados en una población saludable.

Sintetizando a modo de corolario, la Gestión del Talento Humano relacionado al desempeño laboral, parafraseando con Chiavenato “[...] La gestión del talento humano en las organizaciones se ve su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores”.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- Se ha compilado y descrito los fundamentos teóricos de la Gestión de Talento Humano, desempeño laboral y otros aspectos inherentes a la investigación.
- Se ha descrito los procesos de selección, capacitación, desempeño laboral, calidad de trabajo y trabajo en equipo.
- Se analizó la relación entre la Gestión de Talento Humano y el desempeño laboral del personal, habiéndose comprobado que existe relación estadísticamente significativa según  $p$  valor = 0,000 entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Obrero de la ciudad de Oruro.

### **5.2. Recomendaciones**

- Implementar el área de Gestión del Talento Humano en el Hospital Obrero de la ciudad de Oruro, identificando las capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Del personal. Motivando al personal mediante incentivos. Promover el desarrollo y liderazgo. Realizar planes para el personal a largo plazo. Realizar estrategias integrales para capacitar y retener al personal.
- Realizar supervisiones planeadas, para verificar la calidad de atención que se brinda a los usuarios, reconociendo los conocimientos y méritos del trabajador y motivándolos a un mejor desempeño laboral.
- Fomentar el trabajo en equipo, realizando dinámicas de grupo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, organizar reuniones en donde se destaquen temas de interés tanto para el empleador como para el empleado, además de crear equipos de trabajo en determinadas áreas donde se fortalezca la capacidad de respuesta para satisfacción del usuario.

- Mejorar los ambientes de trabajo donde haya comodidad y se preste las condiciones necesarias para realizar sus actividades. Promover capacitación en atención al cliente a todo el personal. Disminuir las rotaciones del personal.

## **Bibliografía**

Aamot. (2001).

Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid España: Ediciones Piramide.

Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360. Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). Selección por competencias. Buenos Aires Argentina.

Alles, M. (2012). Desarrollo del talento. Buenos Aires Argentina: Granica.

Baena, G. (2009). Investigación Estratégica. Artes Gráficas.

Bargsted, A. M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia de la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte. Antofagasta Chile.

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Colombia: Ed. Prentice Hall.

Blastos, J. (2005). Tendencias en las políticas del talento humano. Bogotá: Fondo de Desarrollo Educativo.

Caballana, J. (2011). Introducción a la gestión de recursos humanos. México: Trillas.

Camargo, & Meriño. (2011). La evaluación de competencias docentes, según decreto 1278, un ejercicio para la profesionalización o para el control. Tesis de maestría. Bogota D.C. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias en la relación y mejora del talento profesional y directivo. Valencia: EOI Editorial.

Castillo, J. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE Editorial.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos quinta edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. DF México: McGraw Hill .

- Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento, análisis y proyección de los recursos. La Habana: Academia.
- Gálves, M. (2010). Promoción y realización del talento humano. Batcelo España: UOC Editorial.
- Gonzales, M. D. (2009). Estrategías de retención del personal. Una reflexión sobre efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, pp. 45-72.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento humano. Madrid España: Hall. Pearson Educación.
- Jericó, P. (2008). La nueva Gestión del talento. Construyendo compromiso. Prentice-Hall.
- Madera. (2007). Hacia la construcción de un proceso de evaluación del desempeño. Tesis de maestría no publicada. Bogotá D.C. Colombia.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill.
- Méndez, C. (1995). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Contables y Administrativas. México: McGraw Hill.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management. Review pp. 61-89.
- Nuñez, E., Steyerberg, E., & Nuñez, J. (2011). Estrategías para la elaboración de modelos. Revista Española de Cardiología, pp. 501-507.
- Reinoso, A. (2010). Alinamiento estrategico. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teorii](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teorii).
- Saracho, J. M. (2010). Un modelo general de gestión por competencias. Modelo y metodologías. Chile: RIL Editorial.
- Talledo, J. (2007). Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano . Madrid España: Tetraedro.
- Vargas, C., & Pérez. (2009). Competencias laborales o competencias para el desarrollo profesional. Bogota Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

- Vásquez, A. (2006). Estrategías de incorporación de personal en las organizaciones laborales. Santiago de Chile: UCCH.
- Walker, K. (2000). Evaluación de fuentes documentales. Trillas. 4ª .
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.
- Zubiri, S. F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. Navar pp. 193-196.

# **ANEXOS**

# CUESTIONARIO



Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una

“X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE FINES NETAMENTE ACADÉMICOS, QUE SERVIRÁ PARA LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOSPITAL OBRERO, DE LA CIUDAD DE ORURO Y OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>				<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>
	<b>VARIABLE 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>				
	<b>DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL</b>				<b>1 2 3 4 5</b>
1	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?				
2	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?				
3	¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?				
	<b>DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>				<b>1 2 3 4 5</b>
4	¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?				
5	¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?				
6	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?				

<b>VARIABLE 2. DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>DIMENSIÓN 1 : CALIDAD DEL TRABAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por el Hospital Obrero?					
8	¿Está de acuerdo que el Hospital Obrero, promueva la iniciativa del trabajador?					
9	¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?					
10	¿Cuán de acuerdo está usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?					
11	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?					
12	¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera?					
<b>DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?					
14	¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
15	¿Hay mayor producción cuándo las tareas se realizan en equipos de trabajo?					
16	¿Usted está de acuerdo que los trabajos en equipo son entregados de manera oportuna?					
17	¿Usted está de acuerdo que la exactitud o cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos en equipo?					
18	¿Está usted de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo le orienta a lograr una meta?					