

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE  
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**



**TESIS**

***EL POTENCIAL HUMANO Y LOS ESTÍMULOS  
ORGANIZACIONALES. CASO HOSPITAL REGIONAL DE  
AYACUCHO***

*PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

PRESENTADO POR  
Richard VELAPATIÑO BENITES

**AYACUCHO-PERU**

**2009**

A mis padres Audemio y Victoria por su dedicación y esmero de hacer de mi un profesional.

Richard

## **A g r a d e c i m i e n t o**

Mis sinceros agradecimientos, a todos a quienes me han apoyado directa e indirectamente en la elaboración de esta tesis:

- Al Lic. Jorge Alberto por haberme ayudado en la metodología del trabajo y haberme motivado en este proyecto.
- Al Lic. Manuel Masías Correa, por haberme orientado a sacar adelante este proyecto, por sus excelentes orientaciones en el procesamiento de los datos del presente trabajo.
- A mi profesores, quienes ha estado conmigo en cada lugar, y en cada momento y haberme estimulado constantemente en el transcurso de mis estudios universitarios y en el desarrollo de esta Tesis.
- A los empleados, ejecutivos y directivos y personal asistencial del Hospital Regional de Ayacucho, quienes pacientemente me facilitaron su tiempo, los datos requeridos y la documentación requerida.

A todos ellos les estaré eternamente agradecido,

Gracias.

Richard

## **Reconocimiento**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, especialmente a la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, por hacer una realidad mí anhelo personal y profesional.

## INDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RECONOCIMIENTO**

**INTRODUCCIÓN**

06

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1. Planteamiento del Problema	08
2. Formulación y caracterización del problema	09
3. Justificación Teórica.	10
4. Justificación metodológica.	10
5. Justificación practica	11
6. Objetivos de la Investigación.	11
7. Limitaciones de la investigación.	12
8. Hipótesis de la investigación	12
9. Variables independientes	13
10. Variables dependientes	13
11. Supuestos implícitos	14

### **CAPITULO II**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1. Método y diseño	15
2. Tipo y nivel de investigación	15
3. Población y muestra	16
4. Muestra	16
5. Diseño y aplicación de cuestionarios	18
6. Técnica de entrevista	18
7. Diseño y técnica de observación	19
8. Procesamiento de la información	19

**CAPÍTULO III**  
**FUNDAMENTOS TEORICOS**

1. Marco teórico	21
2. Motivación y comportamiento	22
3. El potencial humano en organizaciones de salud.	23
4. Gerencia del potencial humano	24
5. Las organizaciones y las personas.	26
6. El perfil del trabajador del siglo XXI	27
7. Los estímulos organizacionales.	31
8. El comportamiento humano en las organizaciones	32
9. La motivación humana	34
10. Teorías de la motivación	35
11. Estrategias de motivación en una organización	43
12. Gestión del potencial humano en organizaciones de salud	47

**CAPITULO IV**  
**CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL**  
**TRABAJO**  
**OPERACIONAL**

1. Hipótesis y operacinalizacion de las variables.	52
2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico.	53
3. Análisis correlacional e interpretación de las variables	74
4. Estadística de prueba experimental	81

**ONCLUSIONES** 82

**ECOMENDACIONES** 86

**EFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS** 90

**NEXOS**

- Encuesta aplicada a los empleados y “*clientes*” pacientes que acuden al Hospital Regional de Ayacucho (HRA) 94
- Matriz de consistencia 98

## INTRODUCCIÓN

El nuevo concepto del valor de las personas para las organizaciones, la gestión de personas se inicia, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona en la idea de que la persona, en sí misma, es un potencial inerte, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos; vale decir, posee *conocimientos , capacidades, habilidades , destrezas, , actitudes y aptitudes*.

Las competencias, fuente de ventaja competitiva, deben ser gestionadas y potenciadas convenientemente, en orden a conseguir su movilización en torno a los objetivos generales que las organizaciones se proponen lograr. Para ello, las estrategias que se diseñen y ejecuten, deben compatibilizar el desarrollo organizacional con el desarrollo integral de la persona, vale decir crecimiento personal y profesional.

La gestión del potencial humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *status quo* y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de organizaciones en nuestro medio; pasamos a una función eminentemente directiva, organización integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional, propio de organizaciones de vanguardia. En este último, con el agregado de que los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles, pero que por su dimensión, se convierte en una función eminentemente estratégica para la organización.

Precisamente por ello, el presente estudio se orienta a demostrar que una gestión de las personas, basada en la valoración individual y colectiva del colaborador, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativamente superior, que aquella gestión que se circunscribe a la preocupación y búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales, subvaluando y menospreciando los aportes de sus trabajadores.

Esta premisa, que bien puede ser la consecuencia de un razonamiento lógico, en el trabajo empírico, ha sido validada con la investigación realizada tanto a los directivos y trabajadores, así como a los pacientes "*clientes*" del Hospital Regional de Ayacucho (HRA), entidad pública del sector salud.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### 1. Planteamiento del problema

Existen en el Hospital Regional de Ayacucho, diversas unidades que realizan actividades principales y de apoyo a través de sus trabajadores, hoy concebidos como *colaboradores*. Como es sabido el éxito de las organizaciones a largo plazo depende de la gestión de tales colaboradores, porque son ellos los que producen la buena o mala calidad de los servicios que ofrece la institución. En este sentido, la gestión del potencial humano en el Hospital Regional de Ayacucho (HRA) involucra a la Alta Dirección, a los niveles de decisión intermedia y a los niveles operativos que constituyen el entorno específico de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, al igual que todas las instituciones antiguas, el HRA a desarrollado un conjunto de valores, a partir de las costumbres, creencias, ritos que en el tiempo fue cultivando; aplica políticas y estrategias del sector que muchas veces cambia con los gobiernos de turno, condicionando la calidad de la gestión de las personas.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática de la gestión del talento humano en dicho hospital son: la indisciplina de un sector reducido de profesionales y trabajadores asistenciales, que generan conflictos y enervan el clima laboral, fricciones con sus demás compañeros de trabajo y miembros del equipo de gestión, baja productividad reflejada en los costos operativos elevados que encarecen la atención a los usuarios, algunos servicios catalogados como de "*mala calidad*" que brindan a las usuarios "*clientes*" quejas de pacientes sobre el descuido e insensibilidad de trabajadores tanto profesionales como técnicos, incumplimiento en algunos de sus metas de atención programadas (cesarías, intervenciones quirúrgicas, legrados, curetajes, consultorios, etc), pacientes que reingresan al Hospital después de su alta por dolores o malas prácticas médicas, existencia

aproximadamente del 5% de trabajadores con problemas de drogadicción y alcoholismo que influyen en su desempeño laboral; entre otros.

Tales situaciones descritas, comunes en el HRA, deben ser corregidas por la Alta Dirección del Hospital a través de prácticas gerenciales de liderazgo y gestión participativa, de sensibilización y motivación permanente a los colaboradores, diseño y ejecución de programas de capacitación laboral para que mejoren sus habilidades y destrezas laborales e incorporen nuevos conocimientos, acorde con el avance de la ciencia y la tecnología, entre otros.

Asimismo, ha de tenerse presente que de continuar la actual situación de los trabajadores, podría ponerse en riesgo de pérdida de todos los avances logrados, en el periodo 2004- 2008; avances reflejados en la construcción de ambientes hospitalarios, *full* equipado y la recuperación de la confianza por la sociedad en el Hospital Regional de Ayacucho.

Una ampulosa teoría acerca del comportamiento humano, sustenta que existe una diversidad de estímulos que se pueden utilizar en el trabajador, para obtener mayores rendimientos. Esta acción se pueden conseguir utilizando estímulos sociales, psicológicos, materiales, económicos, etc; mejor dicho, estímulos que irán variando de trabajador en trabajador, en función del nivel socioeconómico, formación y expectativas que tienen cada uno.

La presente investigación tiene como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tienen estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Este hecho real se formuló una encuesta *ad hoc* orientada por la Teoría de los Estímulos Organizacionales de Maslow. Sin embargo, en el personal del Sector Salud coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores del mencionado sector.

## **2. Formulación y caracterización del problema**

La situación antes descrita permite plantear y precisar respondiendo a la siguiente pregunta principal:

*¿De que forma los factores ligadas a la gestión de la organización, que condicionan los comportamientos de sus “colaboradores” tanto asistenciales, directivos, profesionales, técnicos y administrativos, afectan el desarrollo del Hospital Regional de Ayacucho?*

La respuesta a esta pregunta se condiciona a la forma como se respondan a las siguientes preguntas específicas:

- *¿Cuáles son los estímulos mas indicados para aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en el HRA?*
- *¿De qué forma los servicios deficientes, que se ofrecen a los “clientes” pacientes afectan el desarrollo del Hospital Regional de Ayacucho?*
- *¿El colaborador promedio de este nosocomio especializado, tiene las herramientas, los equipos y materiales adecuados, así como los conocimientos y las competencias requeridas para realizar bien su trabajo?*
- *¿El trabajador promedio del HRA tiene condiciones de trabajo favorables, así como la preparación suficiente para que realice en forma optima su trabajo?*
- *¿El trabajador promedio goza de autonomía para tener iniciativa y proponer mejoras en su área de trabajo?*

### **3. Justificación teórica**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de conceptos y teorías de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment dentro del ámbito de *Gestión del Potencial Humano*, encontrar explicaciones para elevar el nivel de productividad y la calidad de servicios que se debe ofrecer en el Hospital Regional de Ayacucho.

Para ello se hace necesario desarrollar un marco teórico y conceptual revisando la amplia bibliografía existente, contrastando las diversas corrientes y posiciones, y a partir de esta comprobar su validez en una organización pública encargada de brindar salubridad a la sociedad ayacuchana.

### **4. Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos propuestos, en la fase de operatividad de la presente investigación, será necesaria utilizar métodos , modelos matemáticos y estadísticos, especialmente en el trabajo de campo, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

En la determinación del tamaño de la muestra, definición e identificación del trabajador a encuestarse, se recurrirá a fórmulas estadísticas; es así que para el procesamiento de datos se utilizará diversos tipos de softwares destinados a medir variables cualitativas como el systat, el SPSS y para las cuantitativas se utilizará el statgraphic, entre otros.

## **5. Justificación práctica**

Los alcances de la investigación mostraron la importancia que tiene para el Hospital Regional de Ayacucho la aplicación de un modelo de gestión que propende convertir en una institución líder del sector salud, no solo como centro de referencia regional en salud, sino también como una institución que hace uso de un modelo de gestión organizacional.

La importancia práctica de esta investigación también se justifica por cuanto, que siendo el HRA un nosocomio especializado, para conservar su status, requiere de sus colaboradores la identificación y compromiso con sus propósitos; una preparación constante para su mejor desempeño laboral. Tal escenario antes descrito solo se puede lograr con una administración profesional que tome en cuenta los aportes de sus colaboradores.

Otro hecho a destacarse va por el lado de observar que las demás instituciones públicas hospital de la seguridad social, se caracterizan por tener comportamientos organizacionales muy similares. De modo que las conclusiones obtenidas en la presente investigación pueden servir para inferir a las realidades de tales instituciones.

## **6. Objetivos de la Investigación**

### **6.1. Objetivo General**

Identificar y proponer estrategias gerenciales y administrativas que permitan mejorar la Gestión del Potencial Humano del Hospital Regional de Salud.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Analizar e interpretar los factores que condicionan la gestión del potencial humano en el HRA.
- Identificar y describir el estilo de gestión aplicada a los “colaboradores”, por los Directivos y Ejecutivos del Hospital Regional de Ayacucho.

- Formular escenarios alternativos que configuren un modelo de gestión efectivo para este componente importante en dicha organización.

## **7. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones de la presente investigación, desde el punto de vista geográfico, es que en el mejor de los casos sus resultados y conclusiones solo se pueden inferir a realidades de hospitales regionales del sector salud, ubicadas en las capitales regionales. Lo cual implica que para validar tales resultados y conclusiones en instituciones asistenciales ubicadas en el interior de la Región, deberán complementarse con otras investigaciones que recojan las culturas y realidades socioculturales de los hospitales.

De la misma forma, las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, no podrán inferirse como válidos, sino se complementan con otras investigaciones en otros hospitales y clínicas, que por ser privadas tienen una concepción y cultura organizacional eminentemente empresarial, lo cual dista mucho de las instituciones asistenciales del sector público, que entre otros se caracteriza por contar en el financiamiento de sus programas de desarrollo con recursos provenientes del erario nacional y en proporciones reducidas con donaciones y recursos de la cooperación internacional y directamente recaudados.

## **8. Hipótesis de la investigación**

### **8.1. Hipótesis principal**

La aplicación de estrategias de gestión del potencial humano que promueven una dirección participativa, la capacitación permanente y una retribución salarial sobre la base del reconocimiento de su eficiencia, mejorará el nivel de productividad y la calidad de los servicios que deberá ofrecer a sus pacientes “clientes” el Hospital Regional de Ayacucho.

### **8.2. Hipótesis específica**

- La capacitación laboral permanente permitirá mejorar las habilidades y destrezas e incorporar nuevos conocimientos, en los trabajadores del HRA.
- El reconocimiento institucional al esfuerzo que realiza el trabajador, traducida en la promoción y ascensos y facilidades de equipos y materiales, son factores

motivadores para la buena prestación de servicios de calidad para el trabajador del HRA.

### 8.3. Hipótesis nula

Los incentivos económicos y materiales, ambientes de trabajo adecuados y los reconocimientos, no generan motivación o identificación con los propósitos organizacionales.

### 9. Variables independientes

- Reconocimiento institucional al trabajador
- Capacitación laboral
- Estímulos económicos

### 10. Variables dependientes

Satisfacción del trabajador en la prestación de un servicio de calidad.

#### Indicadores *independientes*

Índice de participación de los colaboradores.
Grado de reconocimiento institucional.
Política de capacitación
Índice de capacitación
Incentivos por productividad
Bonos por alimentos
Bonificación por guardia hospitalaria

#### Indicadores *dependientes*

Nivel de posicionamiento institucional
Calificación a la calidad de servicios ofertados
Índice de quejas de pacientes "clientes"
Índice de satisfacción del trabajador
Estilo de gestión aplicada en RR HH.

## 11. Supuestos implícitos

A diferencia de otras organizaciones, las instituciones de salud se caracterizan por hacer uso intensivo de la mano de obra profesional y técnico asistencial.

La comunidad en general es altamente sensible con las acciones que realizan las instituciones del Sector Salud, por la característica de los servicios que brindan. Por esta causa toda investigación referida a la cultura y clima organizacional, se debe validar con lo que piensan sus pacientes "*clientes*"

Las encuestas a aplicarse tanto a los miembros del HRA como a sus pacientes, se diseñan para obtener información *ad-hoc*, previamente validados.

Los programas y sistemas informáticos utilizados garantizan la confiabilidad y precisión de los resultados, con los cuales se validan los supuestos planteados en la presente investigación.

La confiabilidad de los resultados obtenidos está garantizada por la seriedad y profesionalidad del equipo colaborador en cada una de las fases.

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. Método y Diseño

a) **Método.**- El método de la investigación corresponde a:

- Cuanto cualitativas
- Inductivo
- Deductivo
- Análisis
- Síntesis
- Histórico

b) **Diseño.**- El diseño de la investigación corresponderá a hipótesis por objetivos:

Pe1 – Oe1 – He1 – Che1 – CP1
Pe2 – Oe2 – He2 – Che2 – CP2
Pe3 – Oe3 – He3 – Che3 – CP3
Pe4 – Oe4 – He4 – Che4 – CP4
Pe5 – Oe5 – He5 – Che5 – CP5

CF = CHg = Hg = Og
--------------------

#### 2. Tipo y nivel de investigación

##### a) Tipo

- |  |   |               |
|--|---|---------------|
| - Por el propósito de investigación      | : | Aplicada      |
| - Por la evolución del fenómeno          | : | Transversal   |
| - Según período de recopilación de datos | : | Retrospectiva |

##### b) Nivel

- Correlacional. Descriptivo y explicativo

La investigación del estudio se realizó utilizando el método científico, vale decir, cuando se tiene los elementos que determinan lo que se va a analizar es preciso establecer métodos y procedimientos de investigación que permitan solucionar problemas institucionales y/o establecer mecanismos que científicamente sean válidas en la solución de problemas similares en otras instituciones.

Al respecto, como existen numerosos procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema e hipótesis, en la presente investigación, se ha procedido a utilizar una combinación de métodos, entre los cuales destacan: recopilación y análisis documental, elaboración y aplicación de cuestionarios *ad hoc*, análisis de los resultados haciendo uso de procedimientos estadísticos y programas informáticos, complementando con la observación, entrevista, entre otros.

### 3. Población y muestra

La población investigada involucró a todos los miembros del Hospital Regional de Ayacucho, teniendo como referencia el rol que cumplen actualmente ya sea por las funciones asignadas o por el nivel de formación que ostentan.

Dicha investigación por el lado de la oferta, se complementó con las apreciaciones de pacientes "clientes", que recurren a hacer uso de los diversos servicios al HRA.

### 4. Muestra

La muestra se determinó teniendo en cuenta el universo de los miembros de la Alta Dirección, Jefaturas intermedias y operativas y trabajadores, distribuidos de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro N° 01**

<b>TRABAJADORES SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>
Médicos	160
Obstetricas	178
Enfermeras	164
Otros profesionales	74
Técnico en Enfermería	283

<b>TRABAJADORES SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>
Técnico de Laboratorio	15
Otros técnicos	131
Profesionales Administrativos	13
Técnicos Administrativos	131
Artesanos	111
Trabajadores de servicios	97
Otros	82
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>	<b>1439</b>

*FUENTE: Oficina de Recursos Humanos/ HRA. Elaboración propia*

En base a la información obtenida se considera una sub población (muestra) equivalente al 13% del total de los miembros del HRA, partiendo de la premisa de que dicha muestra es por criterio del investigador y subjetiva, en función del problema a investigar; distribuidos de la siguiente forma:

<b>TRABAJADORES SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>MUESTRA</b>
Médicos	32
Obstetricas	23
Enfermeras	25
Técnico en Enfermería	36
Otros trabajadores asistenciales	27
Trabajadores administrativos	43
<b>MUESTRA TOTAL</b>	<b>186</b>

El trabajo de campo se realizó utilizando el método de muestreo aleatorio simple, esto es, todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser elegidos, eliminando con ello la carga subjetiva del investigador y las posibilidades de sesgar el estudio.

De la misma forma para contrastar y validar la información obtenida por el lado de los miembros del HRA (*oferta*), se ha procedido a la aplicación de una encuesta *ad hoc* a 50 pacientes “clientes” (*demanda*) en forma aleatoria tanto en *Consultorios Externos* y en los *Servicios de Hospitalización*, respectivamente.

## **5. Diseño y aplicación de cuestionarios**

El cuestionario aplicada a la presente investigación estableció consecuencias lógicas de los objetivos e hipótesis planteados, que aunados a la razonable experiencia acumulada servirán para contrastar los mismos.

El instrumento de trabajo determinado cuestionario fue elaborado cuidadosamente y comprobados de su operatividad a través de la prueba piloto, ha sido desarrollado por un equipo de estudiantes universitarios, previamente seleccionados y capacitados para tal hecho, donde se tuvo especial cuidado, garantizando que el encuestado conteste libre y voluntariamente, asegurándonos de anotar exactamente sus respuestas.

Creo oportuno reiterar, previamente a la aplicación del mencionado cuestionario fue necesario definir el tamaño de la muestra y el universo distribuidos entre todos los trabajadores clasificados en los diversos grupos ocupacionales: Médicos, Obstetrices, Enfermeras, Psicológicos, Asistentes Sociales, Odontólogos, Técnicos de Enfermería y Laboratorio, Auxiliares y Trabajadora de Servicios Asistenciales y Personal Administrativo.

## **6. Técnica de la entrevista**

La entrevista viene a ser una interrelación entre el investigador y las personas que conforman el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar sobre el tema, manera y forma de la presente investigación.

La entrevista como técnica requiere de un contexto metodológico con el que puedan efectuarse comparaciones entre hechos, actitudes y opiniones. Para el caso concreto de la investigación, la entrevista como una forma de comunicación, sirvió para verificar resultados obtenidos por los otros métodos, ahondar en aquellas consideradas débiles, descubrir otros aspectos de la investigación no detectadas.

Las entrevistas pueden ser : formal, informal, de tensión, estructurada, dirigida, libre, etc. Es así que, en el caso concreto del estudio se utilizó una combinación de formas de entrevistas desde el punto de vista formal, informal, estructurada y dirigida.

Dentro de las ventajas que ofrece el método de la entrevista podemos señalar que facilita el contacto con las personas, la capacidad de persuasión en los entrevistados, precisión en las preguntas, verificación de las respuestas y a su vez observar la reacción del entrevistado.

De la misma forma debemos precisar que, posterior a la aplicación de las encuestas, el procesamiento y el análisis pertinente, se aplicó este método preferentemente a los directivos y jefes de departamentos y oficinas; y en segundo lugar a algunos trabajadores escogidos en forma aleatoria. Y asimismo, a los pacientes "clientes"

## **7. Diseño y técnica de observación**

La observación se realizó por medio de los sentidos, y algunas veces se auxilia con instrumentos y equipos científicos, y con la técnica estadística. Esta acción investigadora permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados; en otras palabras la observación ayuda al investigador a discernir, inferir establecer hipótesis y buscar soluciones.

Dentro de las clases de observación podemos mencionar que existen: observaciones estructuradas o controladas y no estructurada. En tal sentido la primera se recurre al apoyo de diversos instrumentos que las ayudarán con mayor precisión realizar la optima labor de observación y en la segunda se anotan los hechos observados con exactitud sin recurrir a la ayuda de las técnicas.

## **8. Procesamiento de la Información**

Para el procesamiento de la información recabada a través de las encuestas ad-hoc, fue necesario utilizar diversos tipos de softwares destinados a medir variables cualitativas como **el systat, el SPSS V.15 y para las cuantitativas al statgraphic**. Lo interesante de esta fase viene a ser la habilidad y capacidad del investigador para seleccionar aquellos datos relevantes, insumos que posteriormente sirvieron para interpretar los resultados

De la misma forma es menester indicar que para la preparación y presentación del presente informe final fue necesario utilizar los diversos paquetes aplicativos de Microsoft Office.

## CAPÍTULO III

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 1. Marco Teórico

En los escenarios, por las cuales actualmente las organizaciones transitan, se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento; este último considerado como la tercera de las tres olas que postula Toffler<sup>1</sup> y que a la postre es el principal mecanismo de las organizaciones, para obtener ventajas sobre sus competidores.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano de gestión, del talento humano que concebía al trabajador como un "sustituible" engranaje más del proceso productivo, radica en que los modelos actuales consideran al colaborador "indispensable" para lograr el éxito de una organización<sup>2</sup>. La pérdida de capital de trabajo o el reequipamiento pueden ser solucionados vía estrategias financieras, en tanto que el retiro de un colaborador genera problemas que requieren soluciones más complejas. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario, para la conformar los equipos de trabajo competitivos; de allí que las organizaciones, han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

Sin embargo, la administración de este "recurso" no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno único, sujeto a influencias de muchas variables que moldean su personalidad en el tiempo, originando comportamientos diversos, que las organizaciones deben aprovechar para sus propósitos<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> TOFFLER, Alvin. La Tercera Ola 8ª Edición Madrid 1981 pg. 26

<sup>2</sup> BORRAS, Mateo. El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de recursos humanos. EN alta dirección. Barcelona Nº208 Nov.-Dic del 1999. Pag. 480

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag.13

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión del Potencial Humano. En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A los colaboradores debemos dar razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización, y debido a que, a las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

**2. Motivación y comportamiento** Para poder predecir el comportamiento de las personas *los administradores deben conocer cuales son las motivaciones y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado*<sup>4</sup>:

Para poder predecir el comportamiento de las personas *los administradores deben conocer cuales son las motivaciones y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado*<sup>5</sup>:

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo<sup>6</sup>. Los impulsos que dan origen a una acción, pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente es posible que se someta a exámenes y valoraciones; sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del subconsciente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que se manifiestan en situaciones diversas. En ese orden de ideas, es imposible considerar la posibilidad de que

---

<sup>4</sup> CERTO, Samuel. Administración Moderna. 8ª Edición Pearson Educación. Santafé de Bogotá 2003. Pag.354

<sup>5</sup> CERTO, Samuel. Administración Moderna. 8ª Edición Pearson Educación. Santafé de Bogotá 2003. Pag.354

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag.168

una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

De lo argumentado, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores son, la de proveer las motivaciones necesarias a sus colaboradores, dado que es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la confianza, la fluida comunicación y el espíritu de equipo.

La motivación organizacional, en las últimas décadas fue objeto de un estudio minucioso, dando origen a numerosas teorías<sup>7</sup> de las cuales, las más importantes fueron validadas a través de investigaciones diversas<sup>8</sup>. Las teorías más importantes, de acuerdo a nuestro entender se puede clasificar en lo siguiente:

**Teorías de contenido:** Agrupa las teorías que consideran todo aquello que motiva a las personas. Así tenemos:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

**Teorías de procesos:** Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que las personas llegan a motivarse. Así tenemos:

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

### **3. El potencial humano en organizaciones de salud**

Las organizaciones del Sector Salud al igual que otras de nuestro medio cuentan con trabajadores, quienes con su inteligencia y esfuerzo facilitan para que las mismas alcancen sus objetivos. Esta valoración del *colaborador* actual no siempre fue así, por cuanto la historia nos demuestra que en el tiempo fue cambiando. En ese orden de ideas, en el Sector Salud, asistimos a un cambio conceptual y epistemológico del "Potencial Humano"

---

<sup>7</sup> CERTO, Samuel. Administración Moderna. 8ª Edición Pearson Educación. Santafé de Bogotá 2003. Pag.155-170.

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag.169-192

tradicionalmente concebidos como: Personal de Salud, Fuerza de Trabajo, Trabajadores de la Salud; por el de Capital Humano, Capital intelectual, Talento Humano, Potencial Humano, entre otros. Tal cambio conceptual y actitudinal, implica el reconocimiento de que el elemento humano es un componente estratégico y vital que ejerce una función social sobre la base de conocimientos y tecnología, a través de una práctica social concreta.

Es imprescindible renunciar a la concepción clásica de que los trabajadores son “recursos” e incorporar un nuevo paradigma, que nos permita concebir que son por excelencia colaboradores, inmersos en los procesos sociales, que comprometen tanto la dimensión técnica como las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales de su entorno, que ejerce una alta función social en la atención integral de salud del individuo, familia y comunidad.

Este cambio de enfoque nos lleva a reconocer que los “colaboradores” de salud son personas que atienden personas<sup>9</sup>, promueven el sistema de salud y sus servicios, y que de la intensidad / calidad de sus acciones se generan resultados sanitarios que benefician a la comunidad. Visto así, la prestación de servicios de salud, constituye servicios para las personas realizados por personas, mediada por un intenso y complejo proceso de trabajo desarrollado por personas que lo organizan y determinan; en esa medida, dicho proceso se constituye en aspecto relevante en la transformación de los sistemas y servicios de salud.

#### **4. Gerencia del potencial humano**

Toda organización dispone de bienes, recursos materiales y económicos, y personas “trabajadores”. Tales personas colaboran con la organización, facilitando el cumplimiento de sus propósitos. De modo que utilizar a las personas para que realicen óptimamente las funciones que desea la organización, sin que se sientan frustrados, ni marginados, mas por el contrario encuentren en la organización la oportunidad de su realización personal y profesional, se convierte en una función importante para cualquier organización. Ahora, en un escenario de mercado global y de permanente innovación tecnológica, cuando los recursos entre organizaciones se encuentran equiparados, la forma de cómo se administren a los “colaboradores” puede ser la única ventaja competitiva a la que apelen las organizaciones.

---

<sup>9</sup> MINSA. Lineamientos de política Sectorial para el periodo 2002-2012 y principios para el Plan Estratégico Sectorial del Quinquenio. Agosto 2001 –Julio2006.Lima pag.54

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia<sup>10</sup>. Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes. *“Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización”*<sup>11</sup>.

Ahora bien, ¿Que se entiende por administrar a los colaboradores?, Para contestar a tales inquietudes veamos los siguientes conceptos:

La ARH, es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores<sup>12</sup>.

La Administración de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño<sup>13</sup>.

Es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización<sup>14</sup>.

La Administración de Recursos Humanos, es un área interdisciplinaria, por cuanto incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral<sup>15</sup>.

De modo que, gestionar a los colaboradores de una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, desarrollar sus potencialidades, diseñar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad empresarial.

---

<sup>10</sup> ALLES, Martha. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. 5ª Edición Granica Ediciones Buenos Aires. 2004. Pag.26

<sup>11</sup> BORRAS, Mateo. El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de recursos humanos. EN alta dirección. Barcelona N°208 Nov.-Dic del 1999. Pag. 480

<sup>12</sup> ROBBINS Stephen y David DE CENZO. La Dirección de Recursos Humanos. Adalison Wesley. New York. 1996. Pag.8

<sup>13</sup> DESSLER, Gary. La Dirección de las personas y Organizaciones en el siglo XXI. Printice Hall New York 1998. Pag.282

<sup>14</sup> STONER, James y Edward FREEMAN

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogota.2001.pag.149

Administrar los Recursos Humanos en estos tiempos se convierte en una función muy importante y a la vez difícil:

- **Importante**, por cuanto dentro de todos los recursos que dispone la organización, son los trabajadores quienes pueden aportar más y mejor con su rendimiento efectivo (eficacia + eficiencia) a la productividad organizacional.
- **Difícil**, por ser precisamente un recurso que piensa y razona, hace muy compleja su gestión. Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación, la influencia de los variables socio económicos, entre otros generan conflictos laborales constantes, que los administradores tenemos el reto de enfrentarlos con inteligencia.

## 5. Las organizaciones y las personas

El ser humano dedica una buena parte de su vida adulta a trabajar. Cada cual percibe esto de una determinada manera, nunca exactamente igual. Para unos, es una buena ocasión de aplicar sus conocimientos, dar cabida a sus inquietudes, desarrollar actividades que propicien su autorrealización; mientras que para otros, es un mal necesario a través del cual podemos obtener bienestar material. Entonces, el trabajo viene a ser la aplicación del esfuerzo humano, que en combinación con otros factores, da como resultado la producción de bienes y servicios.

La utilización del factor humano ha pasado por diversas modalidades a lo largo de la historia, teniendo una importancia crucial en el desarrollo de la humanidad. En la era industrial la consideración del elemento humano ha ido cambiando, al lado de los cambios generales del panorama económico y organizativo. Considerado en principio como un factor productivo equivalente a una máquina, se realizó un gran esfuerzo por mejorar su eficiencia mediante la racionalización: especialización de actividad, eliminación de movimientos innecesarios, que responde a un trabajador digno de poca confianza y capacidad para hacer aportes diferentes del estricto cumplimiento de las operaciones claramente definidas. Con el correr de los años este modelo se agota, para dar paso a las motivaciones de los trabajadores, que garanticen lograr resultados altamente satisfactorios, a partir de tener trabajadores contentos y satisfechos.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones

individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones<sup>16</sup> que les permitan lograr objetivos que individualmente no podrían hacerlo.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos a más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, cuando tales personas están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común<sup>17</sup>.

## 6. El perfil del trabajador del siglo XXI

Para definir el perfil ideal de un trabajador del presente siglo, es preciso ubicar y describir el escenario contemporáneo, que viene siendo sacudido por procesos de globalización e internacionalización de las economías; así como por una nueva revolución tecnológica y división industrial. Al respecto, son diversos los criterios que se asumen para caracterizar los cambios que viene experimentando el mundo contemporáneo. Mientras que para Gómez y Balkin<sup>18</sup> las exigencias más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación cambiante, la evolución del trabajo y del papel de la familia y el crecimiento del sector servicios y la carencia de cualificación; para Drucker<sup>19</sup> los retos que plantean a las organizaciones contemporáneas son entre otros: la revolución informática, la explosión de la Internet, surgimiento de los trabajadores del conocimiento, la nueva demografía, la economía global y el megacambio. A nuestro entender, creemos que los cambios que viene experimentando el mundo y que repercuten directamente en la Gestión del Potencial Humano son:

- **Cambios Económicos:** Tales cambios son los que condicionan con mayor intensidad la transformación que se está produciendo en la gestión de los recursos humanos, por cuanto determinan el contexto competitivo en que se va desenvolver la organización. Dentro de este rubro podemos mencionar: i) La internacionalización de la actividad empresarial, que trae implícitos el aumento de la concurrencia en los diferentes mercados y la necesidad de

---

<sup>16</sup> STONER, James y Edward FREEMAN

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogotá. 2001. pag.7

<sup>18</sup> GOMEZ-MEJIA,, Luis Balkin David y Robert CARDY Dirección y gestión de recursos humanos 3ª ed. Pearson Educación Madrid 2001 pag.3

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter La Gerencia en la Sociedad Futura Editorial NORMA Santafé de Bogotá 2002 pag. 225-287

mejorar los niveles de competitividad. La internacionalización de los mercados y de los sistemas de producción, la reducción de las barreras comerciales, el exceso de oferta sobre la demanda, y las recesiones económicas, entre otros, hacen que las empresas busquen nuevos mercados y zonas de producción, para mejorar sus niveles de competitividad. Este hecho genera la intensificación de la competencia, tanto en los mercados de origen, como en los mercados de destino, que están expeditos para la competencia internacional. En este escenario, la dirección organizacional debe abocarse a buscar ventajas competitivas en la gestión de sus recursos humanos, en el marco de la dirección estratégica, ii) La tercerización de la economía, y la progresiva pérdida de peso del sector productivo, hacen que el perfil de los trabajadores demandados estén cambiando, debido a que en los servicios resulta difícil para los clientes diferenciar el producto de un servicio, que es básicamente intangible, de los trabajadores que lo prestan. Resulta de vital importancia para las empresas de servicios la generación de una relación que favorezca la iniciativa, responsabilidad y calidad en el trato con el cliente frente a la mas impersonal relación que se genera en las actividades de producción caracterizada por una mayor intensidad en el empleo del factor capital, iii) La diferenciación de la demanda de consumo, que obliga a las empresas a realizar un esfuerzo permanente de adaptación e innovación. Mientras que por un lado, sectores significativos de la población mundial demandan bienes y servicios muy específicos y de mayor calidad; por otro lado amplios sectores persisten en solicitar productos y servicios normalizados. Adicional a ello, se está produciendo la proliferación de copias e imitaciones de bienes de consumo existentes en el mercado, haciendo efímera la ventaja competitiva de las empresas que cuentan con productos y servicios diferenciados, al tiempo que se reducen el ciclo de vida de los mismos. Tales hechos, obligan al gestor de los recursos humanos dotar de la cualificación necesaria al personal, promover el desarrollo de la creatividad, así como fomentar las actividades que conduzcan a la puesta en marcha de sistemas de mejora continua, para mejorar los niveles de innovación, tanto de los productos como de los procesos, iv) La aparición de cambios cada vez mas frecuentes en el orden económico internacional que generan una importante turbulencia y volatilidad de los mercados financieros, afectando el ámbito de las decisiones empresariales y consecuentemente de la gestión del potencial humano.

- **Cambios sociales:** Tales cambios que inciden en la gestión de los colaboradores, son:
  - i) Los cambios demográficos, que afectan cuantitativa y cualitativamente en la configuración de los mercados de trabajo donde se desenvuelve la empresa. Estos provocan la necesidad de gestionar trabajadores de edades homogéneas, con formación cada vez más especializada y las expectativas de estos respecto de las condiciones laborales, ii) La

individualización de las relaciones frente a la tradicional colectivización. Este se produce progresivamente, por un lado, como resultado de las necesidades competitivas que las empresas están generando una disgregación de la clase trabajadora; y por otro la aparición de una serie de hechos que obligan la necesidad de brindar un trato diferenciado a los trabajadores. Esta individualización afecta a diferentes ámbitos de la Gestión del Potencial Humano, desde los aspectos contractuales y jurídicos, hasta aspectos mas relacionados con la gestión y desarrollo del trabajador, como son: la motivación, comunicación, remuneración, promoción y ascensos, etc. iii) Frente a una población laboral eminentemente masculina e incluso estereotipada, las empresas cuentan cada vez mas con una masa social diversificada. Cuestiones como el sexo, raza, educación, identidad regional o nacional, religión, edad, nivel socioeconómico, etc; están cobrando cada vez más importancia en la gestión de las personas<sup>20</sup>. Aquellas organizaciones que consigan capitalizar la diversidad laboral y las tendencias de movilidad a través del diseño de culturas organizacionales de trabajo apropiadas, serán las que conseguirán atraer y conservar el capital intelectual necesario para el éxito empresarial<sup>21</sup>.

- **Cambios tecnológicos:** Se producen a un ritmo superior al de cualquier periodo pasado, y la frecuencia de las innovaciones realizadas sobre los mismos está aumentando. La progresiva mecanización, automatización y robotización de los procesos productivos produce la disminución de los trabajos peligrosos y ligados con las máquinas y consecuentemente la tradicional mano de obra no calificada y poseedora de competencias no renovadas que alimenta los sistemas de producción con su fuerza de trabajo. Contrariamente, aumentan los empleos en el sector de servicios, entre los cuales destacan los empleos basados en el conocimiento<sup>22</sup>. Así, en los países desarrollados de los nuevos empleos que surgen dentro de veinte años, las dos quintas partes serán cubiertos por personas que desarrollarán una actividad eminentemente intelectual, acreditando la posesión de un título universitario o superior tecnológico<sup>23</sup>. Los cambios tecnológicos generan grandes retos a la gestión del talento humano, nuevos puestos se crean, se modifican los contenidos de otros, al tiempo que algunos desaparecen; se hace imprescindible la gestión previsional del empleo que como producto del desarrollo

---

<sup>20</sup> GOMEZ-MEJIA,, Luis Balkin David y Robert CARDY Dirección y gestión de recursos humanos 3ª ed. Pearson Educación Madrid 2001 pag.180-183

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag.180-183

<sup>22</sup> DRUCKER, Peter La Gerencia en la Sociedad Futura Editorial NORMA Santafé de Bogotá 2002 pag. 201-211

<sup>23</sup> DRUCKER, Peter La Gerencia en la Sociedad Futura Editorial NORMA Santafé de Bogotá 2002 pag. 241

tecnológico sufren alteraciones. Así mismo, las variaciones en las competencias requeridas por las nuevas tecnologías, demandan una actualización de contenidos de los puestos, los criterios de reclutamiento y selección, clasificaciones profesionales, desarrollo, remuneraciones, etc.

- **Cambios político- legales:** Como consecuencia de tales cambios las organizaciones tienen el reto de seguir desarrollando las funciones jurídico- administrativas como mayor celo. Vale decir, tendrán que estudiar los escenarios políticos y normativos para interpretar una realidad turbulenta, creciente y novedosa; donde los aspectos relacionados al derecho laboral reciben una mayor atención de parte de las autoridades públicas, entre ellas la seguridad y salud laboral, jornada laboral, reforma pensionaria, derechos y obligaciones laborales, etc.
- **Cambios organizativos:** Se producen como producto de los cambios del entorno para reforzar los niveles de competitividad a nivel interno y tienen una repercusión importante en todos los ámbitos de la dirección y gestión de personal. Así tenemos la tendencia a reducir el número de niveles jerárquicos en las empresas, tendencia a reestructurar el trabajo pasando de estructuras por funciones a estructuras por procesos y la tendencia a la implantación de modelos novedosos de gestión que promueven, una mayor flexibilidad laboral.

Por ello, un trabajador que pretende gozar de una alta empleabilidad y por ende ser exitoso profesionalmente, deberá incorporar y desarrollar las competencias anteriormente descritas. Desde la óptica de la organización, esta preocupación en incorporar y desarrollar las competencias de los colaboradores, ha inicios de la década de los noventa, dio origen a una tendencia en la gestión de los recursos humanos, conocida como Gestión por Competencias.

Finalmente, creemos que un trabajador que pretende ser competitivo, deberá tener presente las siguientes sugerencias:

- Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

- Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
- Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- Tener buena empatía: ser agradable y dar muestras de buen humor.
- Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, -ejercer liderazgo y dejarse liderar- opinar y aceptar opiniones de los demás.

## **7. Los estímulos organizacionales**

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores, recurriendo a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia.

Una empresa será competitiva o no, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, los estímulos hacia los trabajadores se constituyen en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo de los trabajadores.

En términos académicos, los estímulos son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta de los trabajadores hacia determinados objetivos. Conocer los móviles de tales estímulos es tan complejo, como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión del estímulo se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo<sup>24</sup>.

## **8. El comportamiento humano en las organizaciones**

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos<sup>25</sup>. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la

---

<sup>24</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima 2001 pag.50

<sup>25</sup> GOMEZ-MEJIA,, Luis Balkin David y Robert CARDY Dirección y gestión de recursos humanos 3ª ed. Pearson Educación Madrid 2001 pag.134

organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización<sup>26</sup>.

Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbins<sup>27</sup> para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización.

Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las

---

<sup>26</sup> SANCHEZ-RUNDE Carlos Tres modelos de estrategia y Dirección de Recursos Humanos EN: Harvard Deusto Business Review. Madrid N°113. 2003. Pag.80

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag.23-26

características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuales son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos: i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

## 9. La motivación humana

Etimológicamente, motivación proviene del vocablo latino "*movere*", que significa mover. En seguida, pasamos a conceptualizar que se entiende por motivación humana, recurriendo a los siguientes académicos:

DESSLER<sup>28</sup>, lo considera, como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. Robbins define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual<sup>29</sup>. Los elementos claves para este autor son: esfuerzos, metas organizacionales y las necesidades. "CERTO, concibe que la motivación, es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que la asegure el

---

<sup>28</sup> DESSLER, Gary. La Dirección de las personas y Organizaciones en el siglo XXI. Printice Hall New York 1998. Pag.168

<sup>29</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag. 168

alcance de algún tipo de logro<sup>30</sup>. Armstrong, complementa la idea al manifestar que la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño<sup>31</sup>. TOM PETERS, asocia la excelencia con la motivación. PETERS, cree que el cambio hacia la excelencia puede producirse en un nanosegundo ya que es cuestión de encender “*la máquina del querer*, si se desea que los trabajadores cambien y sean excelentes. Para ello hay que darle una razón de porque hacerlo, una razón que no tiene porque ser únicamente tangible<sup>32</sup>.

**Ciclo motivacional.** El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

## 10. Teorías de la motivación

¿Que es lo que motivan a los trabajadores a realizar determinadas actividades y obtener logros que la organización espera? y por ende, ¿Como funciona el proceso por el cual los trabajadores deciden aplicar determinados esfuerzos a su trabajo? Las respuestas a tales interrogantes las encontraremos en las diversas teorías de la motivación, que explican el comportamiento humano en las organizaciones.

### 10.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde lo material hasta lo espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

**a. Fisiológicas.** Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

---

<sup>30</sup> CERTO, Samuel. Administración Moderna. 8ª Edición Pearson Educación. Santafé de Bogotá 2003. Pag.155-354.

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael Gerencia de Recursos Humanos. Mc Grw Hill México DF.1991. pag.65

<sup>32</sup> FARACHE Leo El MKT Interno de la Motivación Harvard Deusto N°19 Madrid 1996. Pag. 74

**b. Seguridad.** Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

**c. Pertenencia.** El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

**d. Estima.** A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder, etc.

**e. Autorrealización.** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Las características del funcionamiento de esta teoría según Chiavenato<sup>33</sup>, son las siguientes:

i) Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno, ii) Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo, iii) A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todas las personas sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual, iv) Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores, v) Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo, vi) Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la pertenencia, estima y autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad)

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogotá.2001.pag.75

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y detractores, pero resulta incuestionable que este modelo responde a la inquietud de cómo el ser humano funciona y se motiva; es decir, porque se esfuerza y trabaja con entrega y esmero. Veamos las observaciones de la que es objeto dicha teoría:

- Los resultados de las investigaciones no validan por lo general la propuesta de Maslow. Al respecto, el autor no proporcionó evidencia empírica y diversos autores que buscaron validar la teoría no encontraron fundamento en su favor<sup>34</sup>.
- Según otros enfoques esta teoría no reconoce que las personas son distintas y lo que puede ser una necesidad para una, puede no necesariamente serlo para otra. Esto ocurre porque las diferencias individuales son muchos mayores de las que Maslow supone<sup>35</sup>.
- Para algunos críticos Maslow no reconoce que las personas pueden variar el orden de la jerarquía. Se ha verificado que las personas pueden satisfacer necesidades de mayor nivel sin que las de menor nivel se encuentren lo suficientemente cubiertas.
- Lo afirmado de que las necesidades insatisfechas motivan al trabajador o de que tales necesidades activan el movimiento hacia un nivel superior de necesidad, no está acompañada con el sustento consistente en el plano científico<sup>36</sup>.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del *management* porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

## 10.2. Teoría X” “Teoría Y” de Douglas Mc Gregor

Propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa (**teoría x**), y otra básicamente positiva, (**teoría y**). Después de estudiar el trato que daban los directivos a los trabajadores, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo. Producto de su percepción, el ejecutivo tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con tales suposiciones.

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag. 170

<sup>35</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima 2001 pag.82

<sup>36</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag. 171

Desde la óptica de la **teoría x**, las cuatro premisas adoptadas por los directivos son:

- A los trabajadores inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- Como les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas organizacionales.
- Los trabajadores evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor listó las siguientes suposiciones positivas que forman parte de la teoría y:

- Los trabajadores perciben su trabajo como algo natural, sinónimo de descansar o jugar.
- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol en su trabajo, si están comprometidos con sus objetivos que persigue la organización.
- La persona promedio puede aprender a aceptar y -aún mas- buscar responsabilidades.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Estas dos percepciones opuestas acerca del trabajador, tiene su correlato en el tipo de gestión que se ha de implementar en las organizaciones. Para Chiavenato<sup>37</sup>, desde la óptica de la *teoría x* se concibe a la gestión como la tarea de aplicar y controlar la energía humana en función a los objetivos organizacionales. Propio del enfoque Clásico de la Administración. En tanto que, para la *teoría y*, es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento. La gestión se basa en el autocontrol y en la autodirección. Propio de la Teoría de la Relaciones Humanas

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales que resultan de aceptarse el análisis de Mc Gregor? Robbins, sostiene que la respuesta se expresa mejor en el marco presentado por

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración pag. 368

Maslow. *La teoría x* asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuo<sup>38</sup>. Concluye que McGregor mismo creía que las premisas de la teoría y eran más válidas que las de la teoría x. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma de decisiones participativa, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación del trabajador.

### 10.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick desarrolló en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación consistía en la aplicación de un cuestionario a trabajadores profesionales, a quienes les planteó situaciones de trabajo muy buenas y muy malas. De dicha investigación se detectó que las situaciones extremadamente favorables estaban vinculadas con **factores motivadores** (contenido del trabajo). Ej: Grado de responsabilidad, reconocimiento, posibilidad de progreso, etc; mientras que las circunstancias excepcionalmente desfavorables estaban asociadas a **factores higiénicos** (entorno del trabajo). Ej: Condiciones de trabajo, supervisión recibida, salario, etc.

En síntesis, para Chiavenato<sup>39</sup> la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: Estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el trabajo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: Estos son los llamados factores higiénicos.

Según Herzberg, cuando una persona está motivada por algo, entonces su trabajo se convierte en una fuente de satisfacción. De otro modo, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces esta persona no tendrá motivación para trabajar y estará no-

---

<sup>38</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag. 173

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogota.2001.pag.75

satisfecho, que es diferente de estar insatisfecho. Cuando esta persona encuentre que su trabajo presenta un entorno adverso, entonces su trabajo pasará a ser una fuente de insatisfacción, porque los factores higiénicos no están adecuadamente resueltos. Si estas condiciones de trabajo mejoran, entonces la persona se encontrará no- insatisfecho, que no es lo mismo de estar satisfecho<sup>40</sup>.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

#### 10.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Tales necesidades se definen como siguen:

- **Necesidades de logro.** Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen<sup>41</sup>. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos<sup>42</sup>.
- **Necesidad de poder.** Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control en el comportamiento de los demás. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos,

---

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pag. 175

<sup>41</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima 2001 pag. 153

<sup>42</sup> ROBBINS, Stephen. La Administración en el mundo de Hoy 5ª Edición. Printice Hall. México DF.1989. pág. 392

obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. Flores García<sup>43</sup> manifiesta que McClelland identificó dos tipos de necesidades de poder: i) *Poder Personal*, búsqueda individual de poder que condiciona la rudeza de su comportamiento con los demás y la demostración a través del uso de signos de prestigio personal. Tales personas por no infundir la disciplina necesaria en el equipo, al dejar la organización el espíritu de los subordinados decae, se desorganiza, por cuanto no estuvieron preparados para desenvolverse por si solos, y ii) *Poder social*, ejercicio del poder institucionalizado que beneficia al colectivo. A diferencia del primero, combinan la necesidad del poder con el autocontrol, creando a nivel organizacional un clima de trabajo efectivo y una elevada responsabilidad hacia los objetivos de parte de los integrantes del equipo.

- **Necesidad de afiliación.** Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. Flores García<sup>44</sup>, citando a Boyatzis manifiesta que hay dos tipos de necesidad afiliativa: i) *Afirmación afiliativa*: referida a la preocupación de obtener interrelaciones con las demás personas y ii) *Interés afiliativo*: consistente en la preocupación de mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas.

Estos tres impulsos (*poder, afiliación y logro*) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

### 10.5. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Víctor Vroom sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido por un resultado determinado y de lo atractivo del resultado para la persona. Sostiene que la motivación del trabajador, es el resultado de multiplicar tres factores:

---

<sup>43</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima 2001 pag. 153

<sup>44</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima 2001 pag. 155

- **Valencia.** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo, pudiendo variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre  $-1$  y  $+1$ . Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ejem: Ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es  $-1$ , cuando el resultado le es indiferente (Ej: Compensación en dinero o en ticket) el valor es  $0$  y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ejem: Obtener un ascenso) su valor será de  $1$ .
- **Expectativa.** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre  $0$  y  $1$ , ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
- **Instrumentalidad.** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. Ej: Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta. El valor varía entre  $-1$  y  $+1$ .
- El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las

valencias asignadas a las recompensas por los trabajadores, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas<sup>45</sup>.

¿Cuales son las consecuencias, para las organizaciones y los ejecutivos la aplicación práctica de esta teoría? Al respecto, Flores García<sup>46</sup>, citando a Nadler y Lawler sostiene que las organizaciones deberían: diseñar un adecuado sistema de remuneraciones y de refuerzos, definir bien las tareas y roles a ser desempeñados por las personas, reconocer la importancia de grupos en la motivación del trabajador, destacar la supervisión en la motivación del trabajador, medir periódicamente las motivaciones aplicadas y adecuar las organizaciones para atender las necesidades individuales del trabajador. Por otro lado, los ejecutivos deberían identificar los resultados que valoran cada trabajador, determinar la clase de conducta que desea obtener del trabajador, asegurándose de que se logren efectivamente, conectar los resultados que los trabajadores valoran con la conducta que desea lograr el ejecutivo, analizar los escenarios para detectar los posibles conflictos entre las expectativas, hacer que los cambios en los resultados y en los esfuerzos sean lo suficientemente grande para provocar el esfuerzo necesario, entre otros.

## **11. Estrategias de motivación en una organización**

Son diversas las estrategias de motivación que suelen utilizar las organizaciones empresariales de nuestro medio. La estrategia a elegirse dependerá de factores como: capacidad económica de la empresa, modelo de gestión organizacional aplicada, ubicación en el sector específico, nivel de posicionamiento en el mercado, objetivos y estrategias que aplica, entre otros. En la práctica las motivaciones que aplican a su personal vienen a ser la combinación de diversas estrategias. Veamos algunas de ellas:

### **11.1. La capacitación laboral**

La capacitación laboral ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos tiempos, como consecuencia del interés de organizaciones por contar con trabajadores que reúnan un conjunto de conocimientos adecuados al puesto, que exige cada vez mas competencias laborales innovadores e imaginativas. Las organizaciones, si desean

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogota.2001.pag.82

<sup>46</sup> FLORES GARCIA, Javier El Comportamiento humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima 2001 pag. 156

permanecer en el mercado, tienen una necesidad imperiosa de actualizar sus conocimientos y de adoptar nuevas tecnologías, para los cuales deben contar con recursos humanos altamente competitivos.

Para CHIAVENATO<sup>47</sup>, desde el punto de vista de los recursos humanos, coexisten dos tipos de mercados: el mercado de recursos humanos formada por personas desocupadas en edad laboral, por aquellas que laboran actualmente pero que se encuentran insatisfechos y estudiantes; y el mercado laboral conformada por las organizaciones tanto privadas como públicas que requieren incorporar trabajadores. Lo recomendable que pudiera ocurrir en una sociedad es que haya correspondencia entre los dos mercados, vale decir, las vacantes ofertadas sean cubiertas por trabajadores competentes. En la práctica lo que tenemos son trabajadores formados con competencias menores o diferentes que requieren los puestos, creando una diferencia que se suple actualmente con capacitaciones adicionales para ajustar al puesto.

El mercado de recursos humanos, desde la perspectiva de los directivos, no ofrece ni en cantidad ni en capacitación los recursos humanos que hoy en día se requieren. De momento, la capacitación laboral se convierte en un paliativo de una formación básica, muchas veces inadecuada e insuficiente.

En ese orden de ideas, la capacitación que se postula como parte de la Gestión del potencial Humano, se refiere a un proceso de entrenamiento o reentrenamiento para que mejore su desempeño laboral en el puesto de trabajo, mejore sus relaciones con sus compañeros y superiores, flexibilice su comportamiento a fin de asimilar los conocimientos y tecnologías nuevas, y predisponga su mente al cambio y la acción constante.

Visto así la capacitación debe ser tomada por las organizaciones como un aliado estratégico, que facilita la ruptura de esquemas tradicionales, que por ahora se comportan como "camisas de fuerza", limitando su avance. Sensibilizando la mente y corazones de los trabajadores, incorporaremos nuevos paradigmas, aquellas que regulan el desarrollo de las organizaciones de estos tiempos. No olvidemos que el escenario actual es de "*Hiper cambio y de Hiper obsolescencia*", vale decir, escenario que modifica actitudes y necesidades de los consumidores, procesos y estructuras organizacionales; en suma, modifica productos y servicios que ofertan las empresas. Por tanto, la única forma de marchar a tono con la

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª ED. Mc Graw Hill Santafé de Bogota.2001.pag.179

inestabilidad y el desorden del macrosistema, es a través de una capacitación permanente de los trabajadores.

Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez mas como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodologías innovadoras basadas en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos, entre otros.

### **11.2. La mejora salarial**

Es mucho más que el simple valor monetario por cuanto tener una remuneración equivalente al esfuerzo realizado significa status, poder, satisfactor de necesidades materiales, entre otros. Hay toda una discusión entre los economistas y los psicólogos. Mientras que para los economistas sin dudar de sus capacidad motivadora, su atracción y su poder pueden producir acciones inapropiadas e ilegales, toda vez que despierta la codicia humana que nubla la conciencia, provocando conductas ilegales; para los psicólogos la mejora salarial será un factor motivador hasta cierto punto, por tanto no es la estrategia motivacional mas adecuada. Su capacidad motivadora está sujeta a una serie de condicionantes:

- La mejora salarial, mejor dicho el dinero es un factor motivador hasta que el trabajador alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tenderá a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero. Ej. Puede ser que la persona al principio esté satisfecho con una pequeña casa y algunos bienes materiales mínimos; pero como su nivel de vida mejora, el mismo nivel solo será satisfecho cuando tenga una casa grande y otros bienes materiales suntuosos y lujosos. En cualquier caso, no es posible generalizar, por cuanto para algunos el dinero siempre será el factor motivador principal y para otros puede no serlo nunca.
- Hay algunas organizaciones que utilizan al dinero para atraer y mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. Es decir, estas empresas tienen por política salarial, pagar a sus trabajadores remuneraciones competitivos dentro de su sector industrial o dentro de su área geográfica solo con el único propósito de atraer y conservar mas capacitado.

Para que las remuneraciones sean motivadores eficaces, los trabajadores deben recibir con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación tanto como sea posible en su desempeño laboral. Ello implica para la organización tener una política remunerativa diferencial<sup>ftn92</sup> basada en el desempeño individual del trabajador, lo cual en la práctica significaría incorporar un nuevo paradigma desechando la actual que tiene como fundamento fijar las escalas salariales teniendo como premisa los grupos ocupacionales.

### **11.3. El poder en la organización**

Son significativas las organizaciones que sostienen que la clave del éxito en las personas es la satisfacción de necesidades de superación, esto es, el deseo de hacer algo mejor o más eficazmente de lo que se había hecho anteriormente.

En términos de motivación es comprensible que un trabajador pretenda en el tiempo asumir responsabilidades de jefatura y con ella ostentar un determinado poder en la organización, para influir en los demás. Esta necesidad requiere ser disciplinada y controlada, de forma que se oriente no solo al beneficio de la organización sino también a su engrandecimiento personal del trabajador. Esta aspiración mutua algunas veces puede generar situaciones que distorsionen el eficaz funcionamiento de la organización debido a que su necesidad de poder del trabajador, está por encima de su necesidad de contribuir al valor de la organización y en consecuencia de sus subordinados.

Conscientes de que el poder debe actuar en el sentido de no obligar al personal a trabajar, sino en ayudarle a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que la posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Están mentalizados respecto a la importancia del adecuado funcionamiento de la organización. Esto es, son capaces de integrarse en un amplio número de organizaciones y de responsabilizarse plenamente de su desarrollo.
- Les gusta trabajar. Las personas que utilizan adecuadamente su poder suelen tener un enorme afán de superación y parecen disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.
- Están dispuestos de sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.

- Cuentan con un sentido de justicia muy agudo. Defienden que cuando una persona trabaja mucho y se sacrifica por el bien común, debe recibir la justa recompensa por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y el espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer errores, sino no aprender nada de ellos.

De modo que la búsqueda de poder para ejercer una influencia en los demás miembros se convierte en factor motivador para el trabajador, que las organizaciones deben aprovechar para alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo.

## **12. Gestión del potencial humano en organizaciones de salud**

### **12.1. El potencial humano en organizaciones de salud**

La característica de las organizaciones de salud desde el punto de vista de sus colaboradores, es la heterogeneidad<sup>48</sup>. Dicha característica, propio de estos tiempos, se manifiesta por cuanto en ella laboran profesionales diversos (médicos, odontólogos, biólogos, químico farmacéuticos, obstetras, enfermeras, tecnólogos médicos, psicólogos, asistentes sociales, nutricionistas, etc) y técnicos de mando medio diversos (técnicos de enfermería, laboratorio, rehabilitación, nutrición, etc). De la misma forma requiere profesionales y técnicos administrativos diversos, pero en menor proporción. Si bien es cierto que el mayor porcentaje de ellos son mujeres<sup>49</sup>.(64% del personal nombrado es femenino), también es cierto que proceden de diferentes regiones y departamentos del país, que al incorporarse traen consigo no solo sus conocimientos y sus destrezas, sino fundamentalmente sus creencias, hábitos y costumbres, insumos que el gestor debe aprovechar para perfeccionar la cultura de la organización.

Otro hecho que destaca en estas organizaciones, es el nivel de profesionalidad de sus trabajadores<sup>50</sup>. De acuerdo a datos al año 2002, el 48% de trabajadores eran profesionales asistenciales formados en Universidades, y la diferencia conformados por técnicos con formación superior no universitaria, profesionales administrativos y en menor proporción por trabajadores de servicios generales. Esta particularidad, de tener

<sup>48</sup> MINSa Comisión de Alto Nivel Op cit pag.45

<sup>49</sup> MINSa Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos, Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de Salud. Lima-Perú 2004, pag. 9

<sup>50</sup> MINSa Proyecto Generación de capacidades, análisis gestión de Recursos Humanos en salud. Bases para los lineamientos de políticas de salud. Lima 1998 pag. 136

trabajadores formados a nivel superior, facilita la discusión y trabajo en equipo, así como la fluidez de una comunicación horizontal y la convivencia humana; cualidades que la alta dirección debe aprovechar para garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

## **12.2. Políticas de Estado en el personal del sector salud**

Las políticas de Recursos Humanos intervienen sobre este campo a través de tres funciones: la planificación, que actúa sobre el conjunto del campo, la regulación, que actúa sobre las esferas de la educación, el trabajo, la profesionalización y los mercados laborales, y la gestión, que actúa sobre las esferas de la educación y el trabajo.

Las políticas de desarrollo de Recursos Humanos son políticas-medio, *siendo las políticas de salud, políticas finales*. Las políticas de Recursos Humanos están al servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión y buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, sean adecuadamente remunerados y protegidos, se desempeñen de manera eficiente, en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento en que se les necesita.

El Ministerio de Salud ha definido los principios orientadores de la Política de Salud de la presente década, para enfrentar tanto la problemática de salud de la población como los del sector, como expresión de respeto a la persona. Estos son:

- La solidaridad del conjunto de la sociedad con los sectores más empobrecidos.
- La universalización del acceso a la salud.
- La familia como unidad básica de salud.
- La integridad de la persona y de la atención se corresponden.
- La eficacia y eficiencia son exigencias irrenunciables.
- La atención de calidad es un derecho ciudadano.
- La equidad es un principio elemental de la justicia social.

Sobre la base de los principios mencionados, tomando en cuenta la problemática de los recursos humanos en el sector, se proponen las siguientes Políticas de Recursos Humanos de Salud, que el Estado prevé observarlos para gestionar mejor a sus colaboradores:

1. Formación de RRHH de Salud, con base en el modelo de atención integral de salud, el perfil demográfico, sociocultural y epidemiológico, en concordancia con las necesidades del SNCDS, para contribuir a mejorar el nivel de salud de la población, particularmente la más

excluida. Priorizar la especialidad de Medicina General Integral/ familiar, en los Médicos y otros profesionales de salud, para desenvolverse profesionalmente con eficiencia en cualquier lugar del país y principalmente en el primer y segundo nivel de atención.

2. Planificación estratégica de RRHH, con equidad, acorde al Modelo de Atención Integral de Salud, el perfil socio demográfico y epidemiológico, considerando las necesidades de la población y las condiciones de trabajo del personal de salud, contribuyendo al mejor funcionamiento de los servicios de Salud.

3. Gestión Descentralizada de Recursos Humanos, como función de dirección de la gestión de servicios de salud, que reconoce la centralidad e integralidad de los Recursos Humanos en el desarrollo organizacional.

4. Procesos eficaces, eficientes y equitativos de desarrollo de capacidades del personal de salud, con el enfoque de Educación Permanente, contribuyendo al desarrollo organizacional, a la atención de la salud y al mejoramiento de la salud de la población.

5. Valoración de los Agentes Comunitarios de Salud como actores sociales relevantes del Sistema Nacional Coordinado Descentralizado de Salud SNCDS, así como su contribución a la salud y desarrollo, en el ámbito local, regional y nacional, en el marco de una visión compartida de la salud.

6. Impulso a un nuevo marco normativo laboral integral en salud que considere el ingreso en base a perfiles ocupacionales por competencias, la promoción en base al mérito, las remuneraciones, beneficios e incentivos, con criterios de justicia y equidad

7. Mejorar las condiciones de trabajo, motivación y compromiso del trabajador, que contribuya a una renovada cultura organizacional y viabilice la entrega de servicios de calidad.

8. Impulsar procesos de concertación y negociación en las relaciones laborales, basada en el respeto y dignidad del trabajador y en el logro de la misión institucional.

### **12.3. Marco conceptual o definiciones**

Para cumplir con la estructura básica de investigación planteada se ha convenido en definir algunos términos a fin de aclarar el sentido en que se utilizará:

**Potencial humano.** Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Talento Humano o Capital Humano.

**Colaborador.** Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.

**Competencia.** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características que deben observarse al momento de ubicar o reubicar al colaborador

**Cultura organizacional.** Conjunto de tradiciones, ritos y costumbres; protocolos y estilos que practican los miembros, orientados al desarrollo de la organización.

161466

**Gestión.** Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.

**Trabajador de salud.** Es el colaborador que perteneciendo a una institución del sector salud, adquiere conocimientos, actitudes y destrezas para cumplir funciones de atención directa o indirecta de pacientes.

**Productividad.** Es un variable dependiente que incluye la eficacia y eficiencia organizacional.

**Competitividad.** Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.

**Servicio de calidad.** Variable dependiente que equivale a brindar un servicio a satisfacción plena del paciente. Ello implica, que la institución debe realizar en forma permanente su máximo esfuerzo, para diferenciarse de la competencia.

**Organización Mundial de Salud (OMS).** Organismo especializado de las Naciones Unidas (ONU), encargada de estudiar y proponer los grandes lineamientos para conservar la salubridad mundial.

**Organización Panamericana de Salud (OPS).** Organismo regional de la OMS para América Latina. Funciona como un ente supranacional que genera políticas y vigila para que los Estados cuiden la salud de sus conciudadanos.

**Ministerio de Salud (MINSA).** Sector especializado del Estado Peruano encargada de hacer efectivo las políticas y los lineamientos en materia de salud poblacional en nuestro país.

## CAPITULO IV

### CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

#### 1. Hipótesis y operacionalización de variables

<i>Independientes:</i>	<i>Indicadores:</i>
Reconocimiento institucional al trabajador	Índice de participación de los colaboradores.
	Grado de reconocimiento institucional.
Capacitación laboral	Política de capacitación
	Índice de capacitación
Estímulos económicos	Incentivos por productividad
	Bonos por alimentos
	Bonificación por guardia hospitalaria

<i>Dependientes</i>	<i>Indicadores</i>
Satisfacción del trabajador en la prestación de un servicio de calidad	Nivel de posicionamiento institucional
	Calificación a la calidad de servicios ofertados
	Índice de quejas de pacientes "clientes"
	Índice de satisfacción del trabajador
	Estilo de gestión aplicada en RR HH.

## 2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico

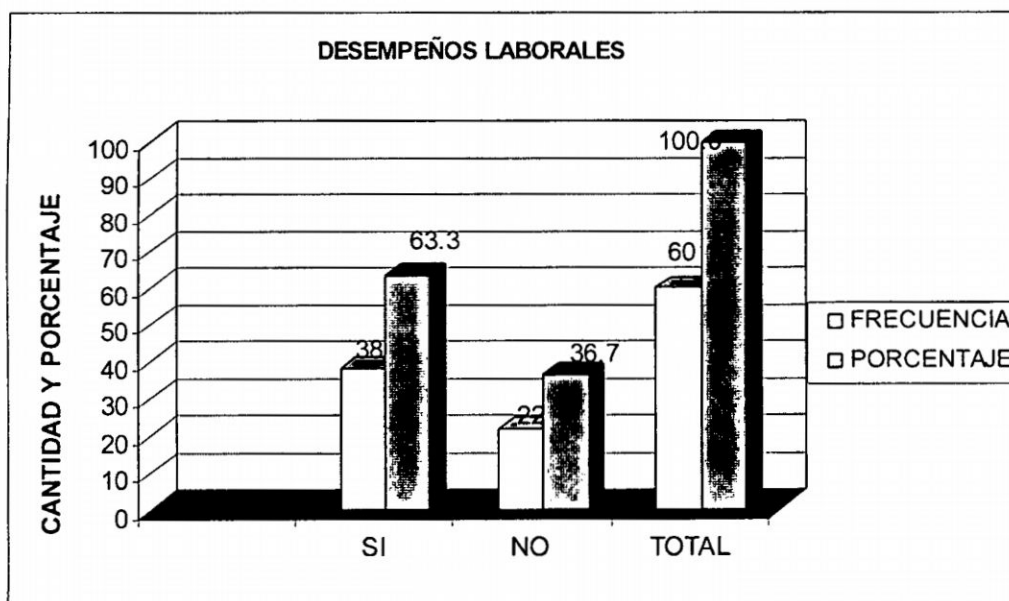
### 2.1. Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.3	63.3	63.3	0.74
NO	22	36.7	36.7	100	0.64
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		

El 63% de los trabajadores manifestaron que tienen suficientes habilidades, conocimientos y destrezas y un 37% sostiene lo contrario; en muchos casos, es el interés del propio trabajador por actualizarse, más no así de la gestión de personas en el HRA. Sin embargo, es preciso conocer si accedieron a los programas de capacitación y si esos programas realmente contribuyen a mejorar habilidades para la prestación de servicios de calidad o simplemente es con fines de acreditar para sus promociones.

**GRAFICO Nro. 01**



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

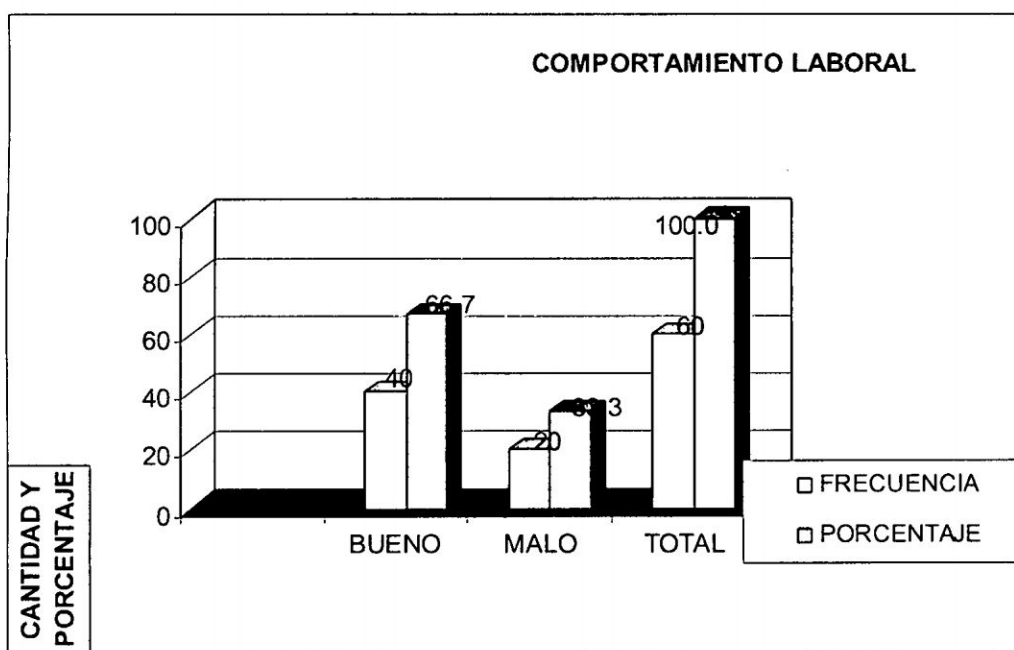
ELABORACION: Propia

¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	40	66.7	66.7	66.7	0.75
MALO	20	33.3	33.3	100.0	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		

El 67% considera que existe un buen comportamiento laboral de los trabajadores y un preocupante 33% dice sobre un mal comportamiento. En el entendido que la mejora de las conductas laborales esta asociada con acciones de motivación que tienen los trabajadores, sin embargo, existe una manifiesta disconformidad de parte de los usuarios, es posible que se refieran al comportamiento en las relaciones internas con sus compañeros de trabajo, sus jefes y/o subordinados y más no así con el público usuario, que es la finalidad misma del HRA.

GRAFICO Nro. 02



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

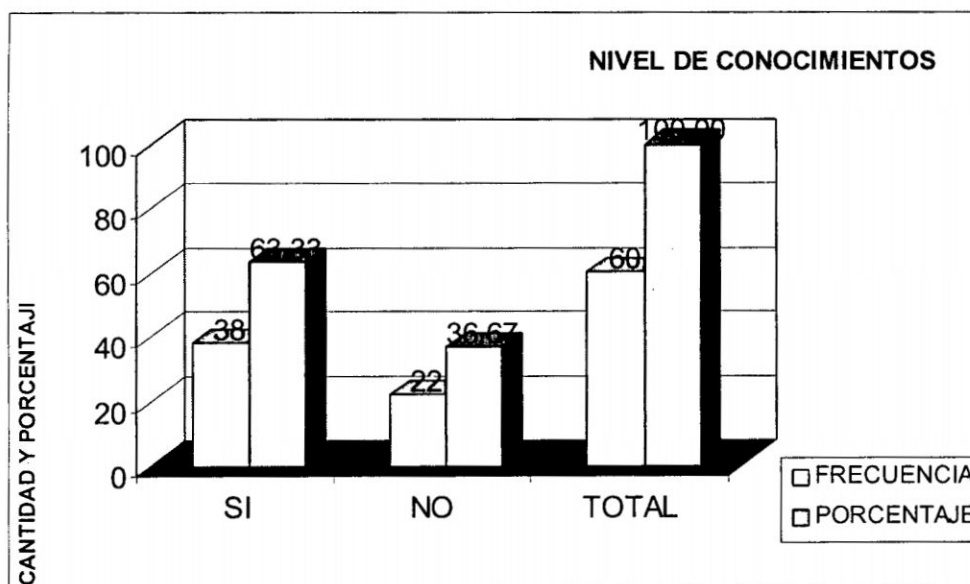
ELABORACION: Propia

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.33	63.33	63.33	0.74
NO	22	36.67	36.67	100.00	0.64
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un considerable 63% manifiesta que tienen conocimientos actualizados, y el 36% manifiesta lo contrario, los programas de capacitación en el HRA, son escasos y en la mayoría de los casos no tienen financiamiento, sino responden a intereses individuales y personales de los empleados, además, no son compatibles con las necesidades de estas instituciones, esos conocimientos muy generales que se adquieren en las capacitaciones, no se ponen en práctica, no contribuyen para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones, evidenciándose en el limitado o desconocimiento de algunas técnicas operativas y en casos de sus funciones, esta afirmación es como resultado de algunas entrevistas efectuadas.

GRAFICO Nro. 03



FUENTE: Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

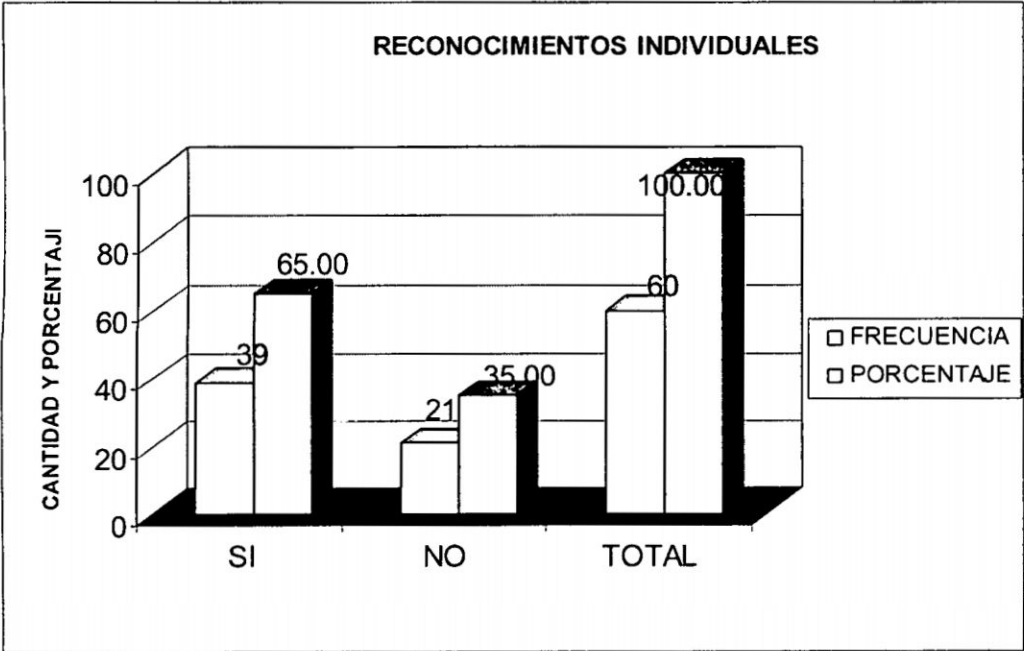
ELABORACION: Propia

¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asume en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte del Hospital donde trabaja actualmente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	39	65.00	65.00	65.00	0.74
NO	21	35.00	35.00	100.00	0.64
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un considerable 65% sostiene que el esfuerzo y la dedicación tienen reconocimiento individual y un 35% sostiene lo contrario, sin embargo, algunas entrevistas sostienen que no son frecuentes y tampoco significativas, consideran que dichos reconocimientos deberían ser retribuciones económicas efectivas y no meramente simbólicas, entonces los incentivos en sus diferentes manifestaciones tienen singular incidencia en los rendimientos laborales.

**GRAFICO Nro. 04**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

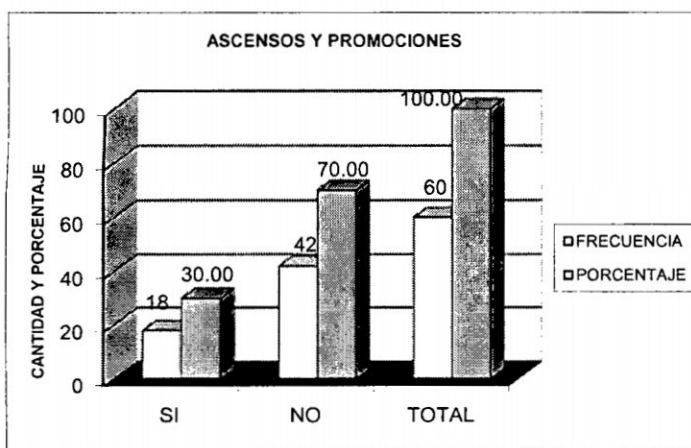
**ELABORACION:** Propia

*¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en el Hospital son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados?*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	18	30.00	30.00	30.00	0.62
NO	42	70.00	70.00	100.00	0.76
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Sólo el 30% dice que existe transparencia e imparcialidad, sostienen que las promociones son confiables y el 70% es categórico en sostener lo contrario, entonces todos los demás esfuerzos como capacitación, algunas motivaciones reconocidas, entre otras estrategias acertadas, no tienen sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos del HRA. La mayoría no esta conforme con los resultados y oportunidades de ascenso, este hecho definitivamente influye en los desempeños laborales.

**GRAFICO Nro. 05**



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

ELABORACION: Propia

¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los "clientes" pacientes?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un considerable 56% de los encuestados considera que recibe incentivos por productividad laboral y hacen cada vez más mejor su trabajo, y un preocupante 43%, muy considerable, expresa lo contrario, quiere decir, que no hay uniformidad en los incentivos; luego en las entrevistas efectuadas a algunos ejecutivos y personal asistencial, se evidencia que el personal de enfermería, auxiliares y de poco tiempo de servicios, es insignificante y en algunos casos no perciben incentivos por productividad, los empleados de mayor jerarquía y permanencia son quienes realmente se benefician, esta política definitivamente genera descontento en un sector considerable de las personas que trabajan en el HRA.

**GRAFICO Nro. 06**



FUENTE: Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

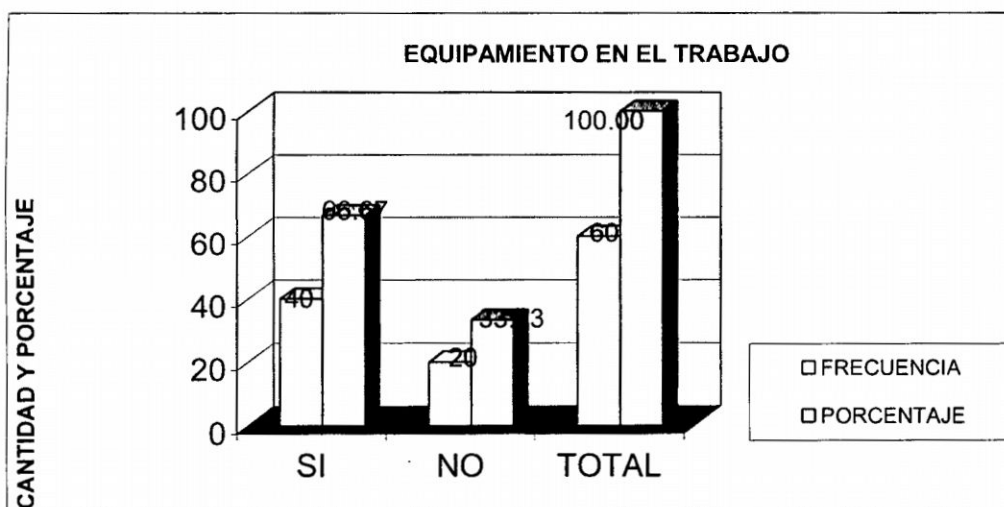
ELABORACION: Propia

¿El HRA donde usted trabaja, tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado así como equipos de biomédicos y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un considerable 66% de los trabajadores sostiene que tienen área de trabajo apropiado y acondicionado que motiva hacia rendimientos laborales esperados y un 33% expresa que no tienen; efectuado una observación en las áreas de atención al "cliente" paciente, efectivamente, las áreas de acceso y concurrencia masiva y atención directa presenta y muestra buena impresión de equipamiento y condiciones, hacia fuera muy bien, lo que ve el cliente, el FRONT LINE y FRONT OFFICE, las últimas líneas de frente al cliente, es aceptable, pero lo que no ve el "cliente" paciente, el BACK OFFICE: aprovisionamiento, asistencial, gestión administrativa, están muy limitados, son áreas en descuido que disminuye los rendimientos del personal.

**GRAFICO Nro. 07**



FUENTE: Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

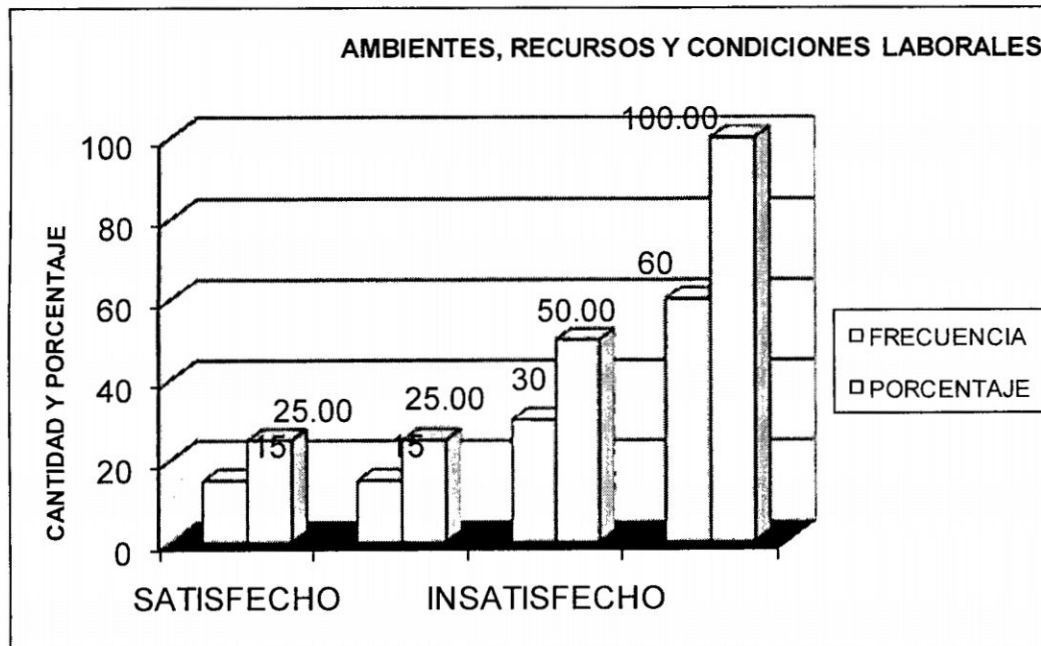
ELABORACION: Propia

¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos, como medios de comunicación, insumos, materiales y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SATISFECHO	15	25.00	25.00	25.00	0.60
REGULAR	15	25.00	25.00	50.00	0.60
INSATISFECHO	30	50.00	50.00	100.00	0.69
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

En los resultados a la pregunta sobre el suministro de insumos y diversos, asignación de recursos, medios de comunicación y demás tecnologías el 25% manifiesta satisfacción, conformidad y también el otro 25% considera de regular dichos aprovisionamientos, pero el 50% sostiene insatisfacción, inconformidad, quiere decir, que los abastecimientos son restringidos, muy controlados, escasos y no se realizan a tiempo, los cuales en definitiva, condicionan los niveles de desempeño laboral.

**GRAFICO Nro. 08**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

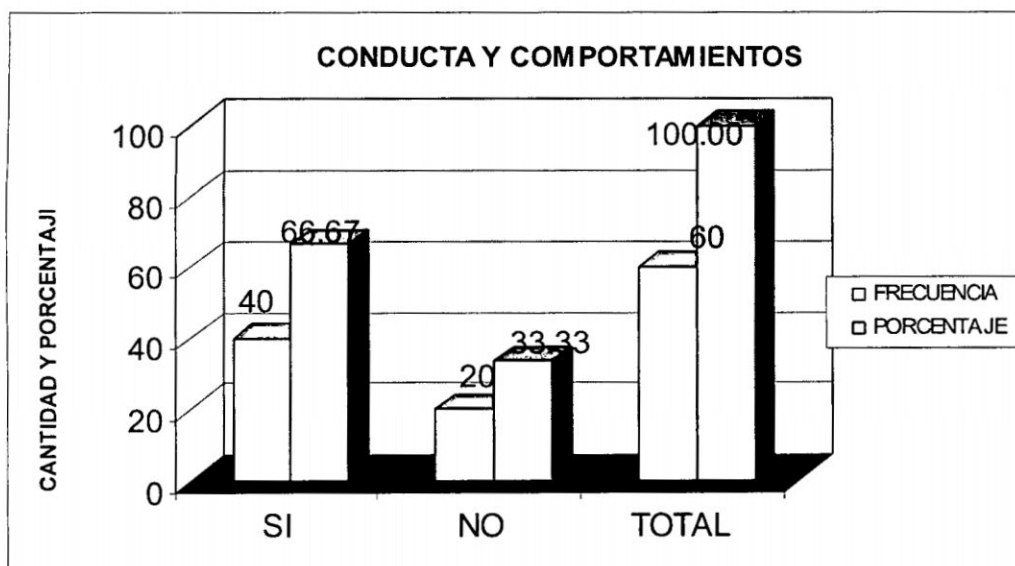
**ELABORACION:** Propia

¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los “clientes” pacientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en la atención?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 66% de los encuestados sostiene que existe un clima organizacional favorable, que existe coordinación, comunicación fluida y que ante todo prima el diálogo y el 33% afirma lo contrario, consecuentemente, se explica que se obstaculiza el mejoramiento de los desempeños laborales. La percepción del cliente-paciente es aceptable en el HRA, hay receptividad; la preocupación está hacia dentro, en el Back Office, entrevistas realizadas a personal que labora en los pabellones de cirugía, emergencia, Personal, diagnóstico por imágenes, y demás operaciones muestran tensión, carga emotiva y rigidez en sus desempeños, que en definitiva están asociadas al rendimiento en sus desempeños laborales.

**GRAFICO Nro. 09**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

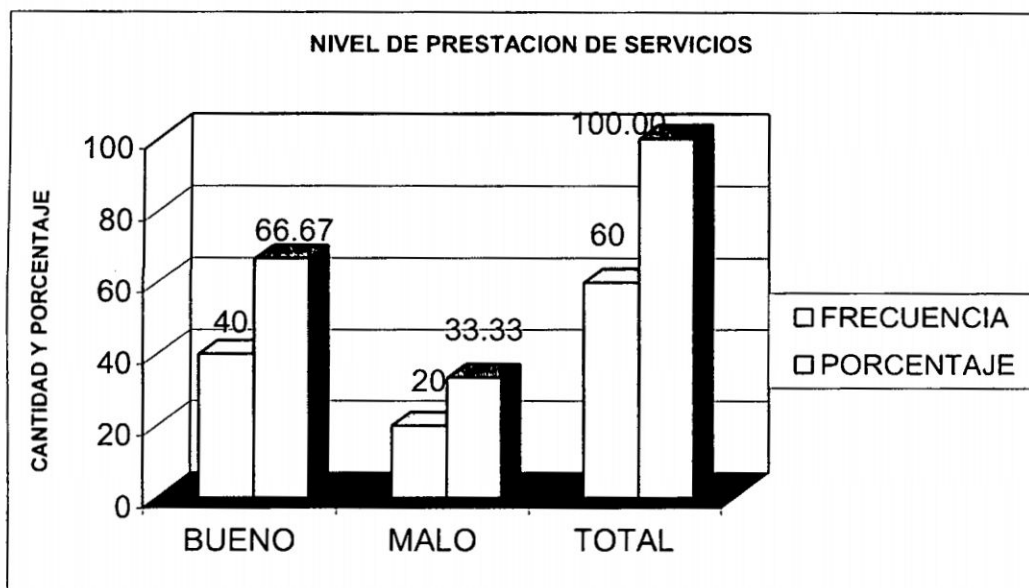
ELABORACION: Propia

¿Considera usted que la prestación de los servicios asistenciales es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	40	66.67	66.67	66.67	0.75
MALO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 66% de los encuestados manifiesta que existe buen trato, que se practican los valores institucionales y por el contrario el 34% sostiene que no es así; entonces, se realizó indagaciones al cliente-paciente usuario, indistintamente con la finalidad de reforzar estos resultados; el 56% afirma recibir un buen trato, que efectivamente existe amabilidad y el 44% manifiesta que las enfermeras y médicos no tienen paciencia y no informan de manera adecuada. Es necesario mejorar continuamente, la preocupación debe ser brindar servicios de calidez en el HRA.

**GRAFICO Nro. 10**



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

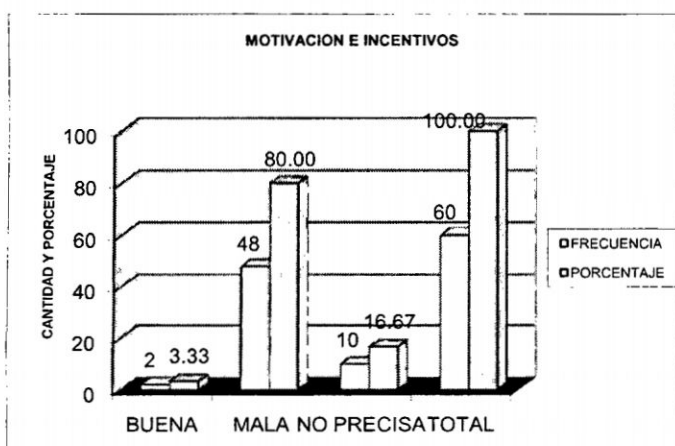
ELABORACION: Propia

En el HRA los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan es:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENA	2	3.33	3.33	3.33	0.51
MALA	48	80.00	80.00	83.33	0.79
NINGUNO	10	16.67	16.67	100.00	0.57
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un elevado 80% de los trabajadores consideran que en el HRA, la motivación, los estímulos así como los incentivos que se otorgan no son de los mejores y a esto se agrega un 16% que sostiene indiferencia, entonces debe ser de extrema preocupación revertir esta realidad, un ínfimo 3% considera satisfactorio. En consecuencia, estrategias motivacionales, estímulos, reconocimientos, condiciones apropiadas así como incentivos pueden mejorar el trabajo en el HRA.

**GRAFICO Nro. 11**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

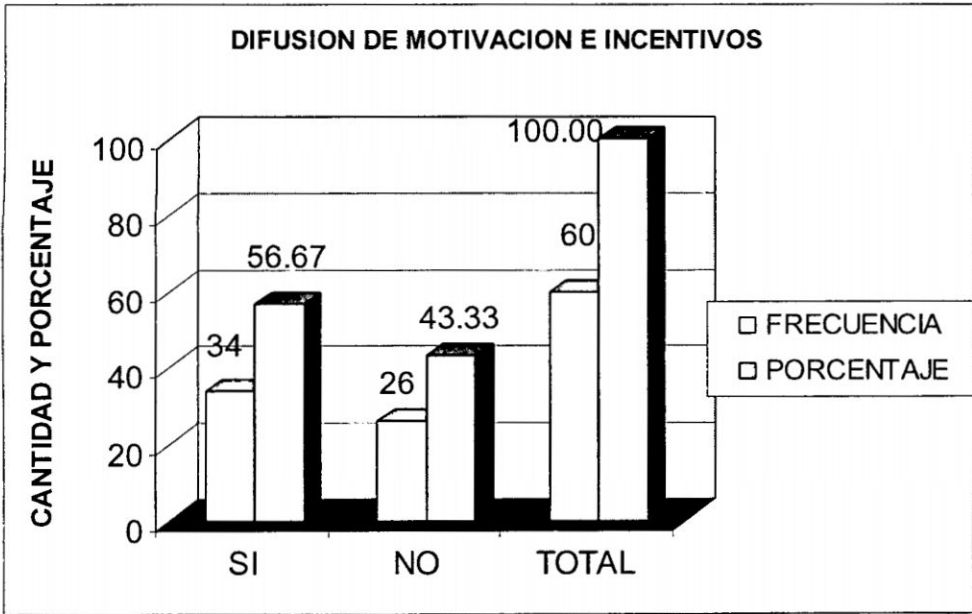
ELABORACION: Propia

¿Tiene usted conocimiento que en el HRA donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan su trabajo y donde se especifican los estímulos, los incentivos y otras formas de motivación?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 57% de los empleados considera que existe reglamentos, manuales que orientan el trabajo y donde están especificados los estímulos, incentivos y formas de motivación y el 43% sostiene, que desconocen, en todo caso, no son difundidos y los trabajadores ignoran. Pero muy a pesar que tienen normado políticas de estímulo, motivación e incentivos no se cumplen en forma general, o sea para todos los “colaboradores” sino parcialmente, peor aún, estando establecidos,; entonces los trabajadores se ven afectados y muestran indiferencia y disminuyen la producción y productividad

**GRAFICO Nro. 12**



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

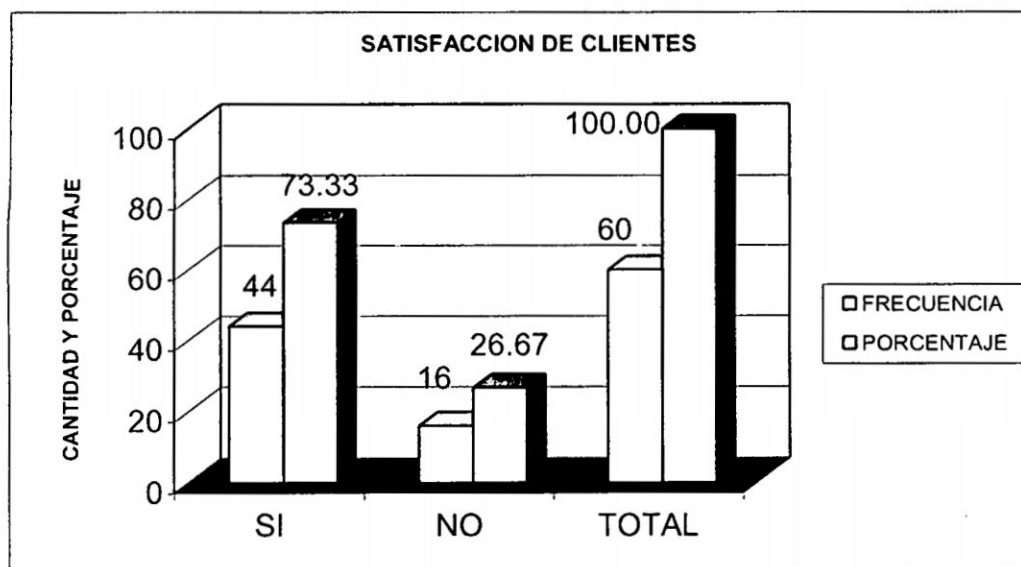
ELABORACION: Propia

¿La atención a los “clientes” pacientes y demás usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone el HRA, mediante la prestación de un buen servicio?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	44	73.33	73.33	73.33	0.77
NO	16	26.67	26.67	100.00	0.61
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un 74%, porcentaje muy significativo considera que la atención a los “clientes” pacientes, usuarios y público en general es oportuna en el HRA, en ese orden, alcanzan sus metas y el 27% afirma lo contrario, que la atención no es oportuna y que la prestación de los servicios no es buena. Entonces, hecho las indagaciones y recogida los datos de los mismos “clientes” pacientes, confirman en su mayoría que hay esfuerzo del personal asistencial y administrativo por brindar servicios oportunos. Sin embargo, también es importante resaltar la falta de efectividad, satisfacción plena al “cliente” paciente, aún hay muestras de inconformidad, falta orientación y solución a sus enfermedades, así como también disminuir a su mínima expresión la opinión contraria, pues influye considerablemente en los bajos niveles de desempeño.

**GRAFICO Nro. 13**



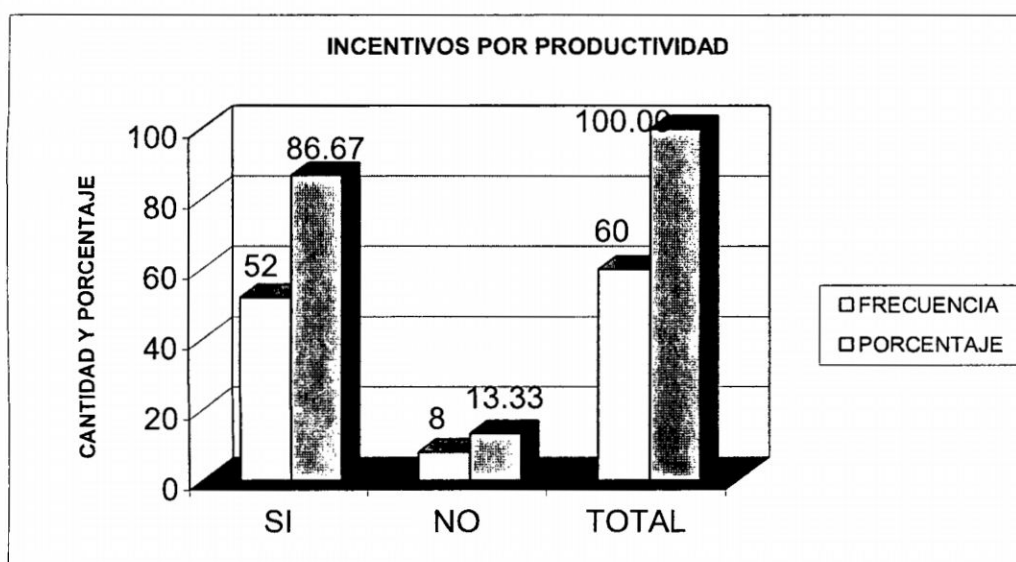
FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

ELABORACION: Propia

¿Cree usted que un aumento de su sueldo y otros incentivos como por ejemplo por productividad generaría mejores desempeños laborales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	52	86.67	86.67	86.67	0.81
NO	8	13.33	13.33	100.00	0.55
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

GRAFICO Nro. 14



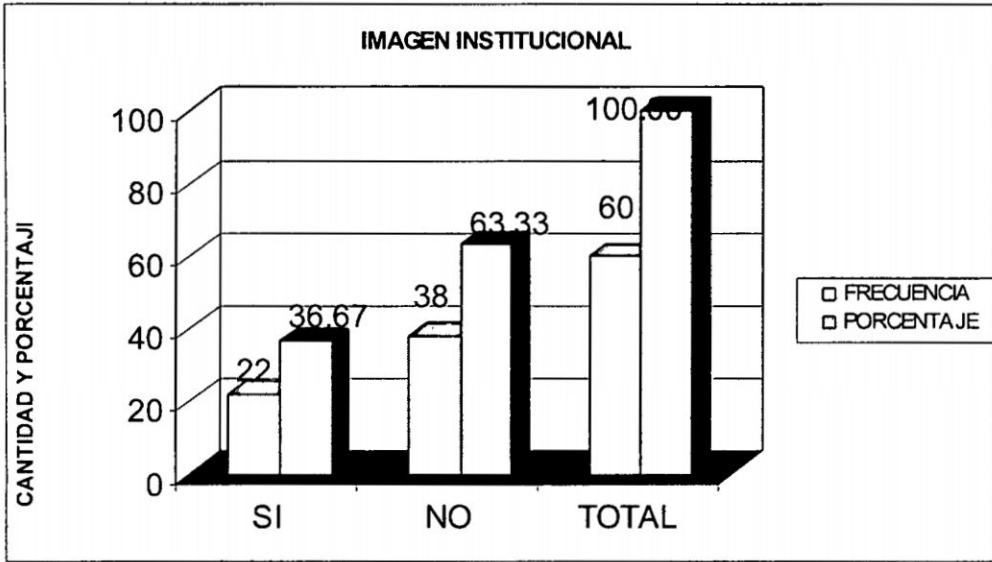
FUENTE: Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

ELABORACION: Propia

¿Cree usted que la prestación de servicios al "cliente" paciente, rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando contribuirían a mejorar la imagen del HRA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	22	36.67	36.67	36.67	0.64
NO	38	63.33	63.33	100.00	0.74
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

**GRAFICO Nro. 15**

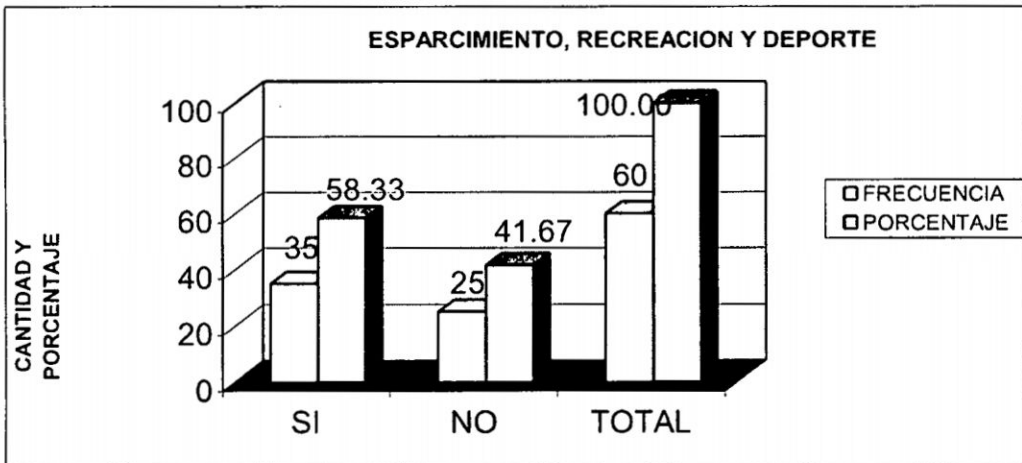


FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.  
ELABORACION: Propia

*¿Participa usted y su familia en los diferentes programas de recreación, deporte, paseos campestres y en otras formas de esparcimiento que propicia el HRA?*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	35	58.33	58.33	58.33	0.72
NO	25	41.67	41.67	100.00	0.66
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

**GRAFICO Nro. 16**



FUENTE: Encuesta de opinión. El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.

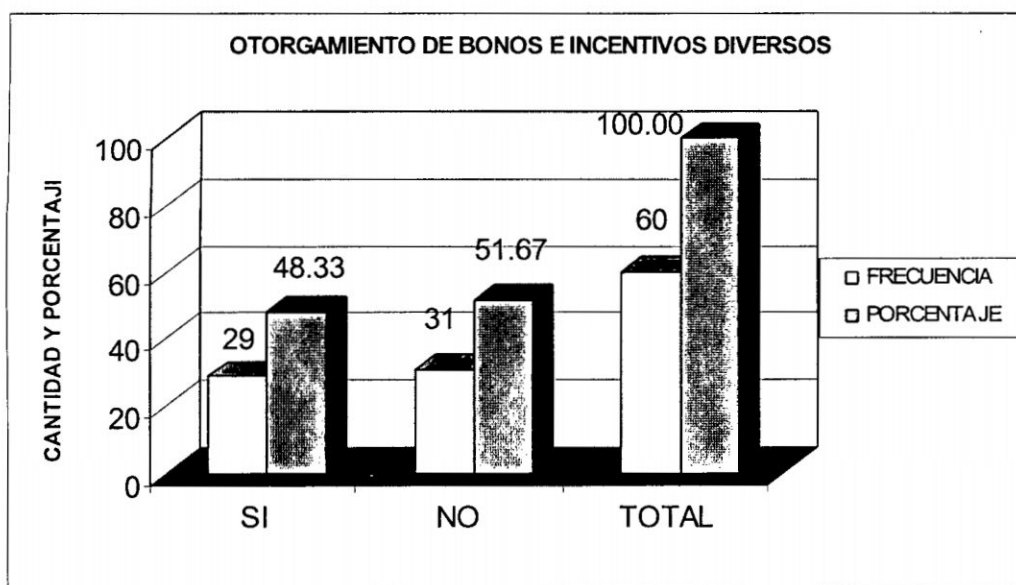
ELABORACION: Propia

¿Al finalizar un período de trabajo, por ejemplo un mes, un trimestre, semestre o un año, recibe usted y los demás empleados algún bono por alimentos, por las utilidades que se generan en ese período?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	29	48.33	48.33	48.33	0.69
NO	31	51.67	51.67	100.00	0.70
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Aproximadamente, un 52% manifiesta no recibir ningún tipo de bono, que se generan en determinados períodos y un 48% afirma que sí son beneficiados, sostienen por que la Ley se cumple de manera parcial, hecho las entrevistas a un conjunto de enfermeras, obstetricas, médicos y ejecutivos sostienen que los incentivos por productividad están orientados al grupo de nombrados y de mayor permanencia en el HRA y quienes se han incorporado recientemente no tienen este beneficio; entonces, en igual proporción varia los desempeños, esta desigualdad genera descontento y influye en los rendimientos de los empleados.

**GRAFICO Nro. 17**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

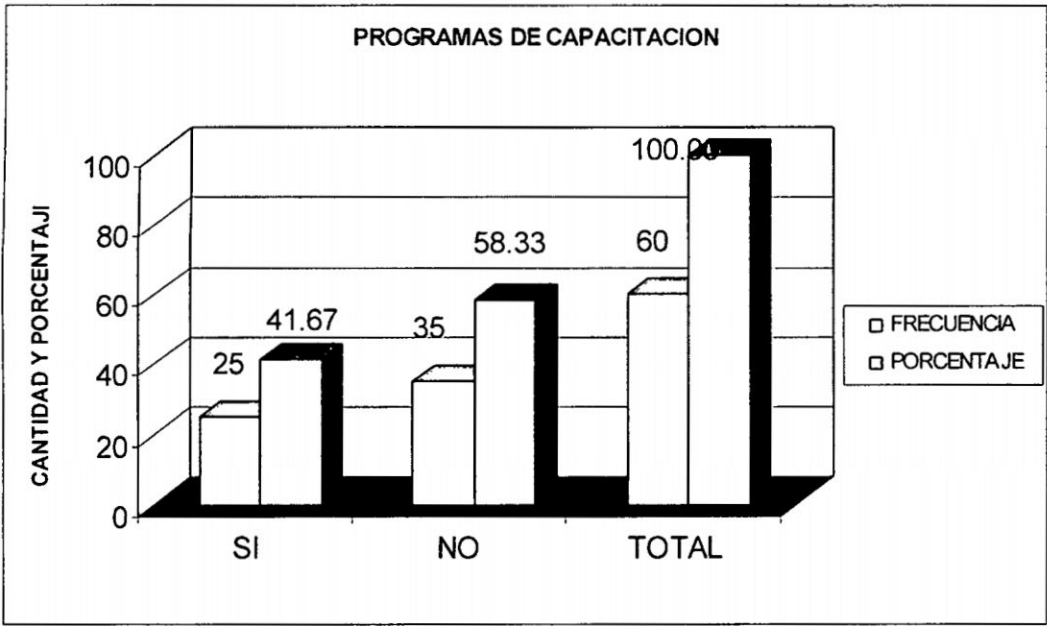
ELABORACION: Propia

¿En las diferentes actividades y programas de capacitación que recibe ya sea propiciada por su empleador o capacitación recibida por iniciativa personal de los trabajadores, los costos de los mismos son asumidos por el HRA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	25	41.67	41.67	41.67	0.66
NO	35	58.33	58.33	100.00	0.72
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un significativo 58% de los encuestados manifiesta que el HRA no asume los costos de capacitación y perfeccionamiento de los empleados, son los mismos servidores que se preocupan por la mejora de sus competencias, también un considerable 41% afirma que es el HRA que asigna recursos para la capacitación. No tienen programas, no hay una orientación clara, precisa, no tienen políticas definidas de mejoramiento de capacidades, habilidades y nivel de conocimientos para aumentar los desempeños o al menos alcanzar los estándares de calidad exigidos.

**GRAFICO Nro. 18**



FUENTE: Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

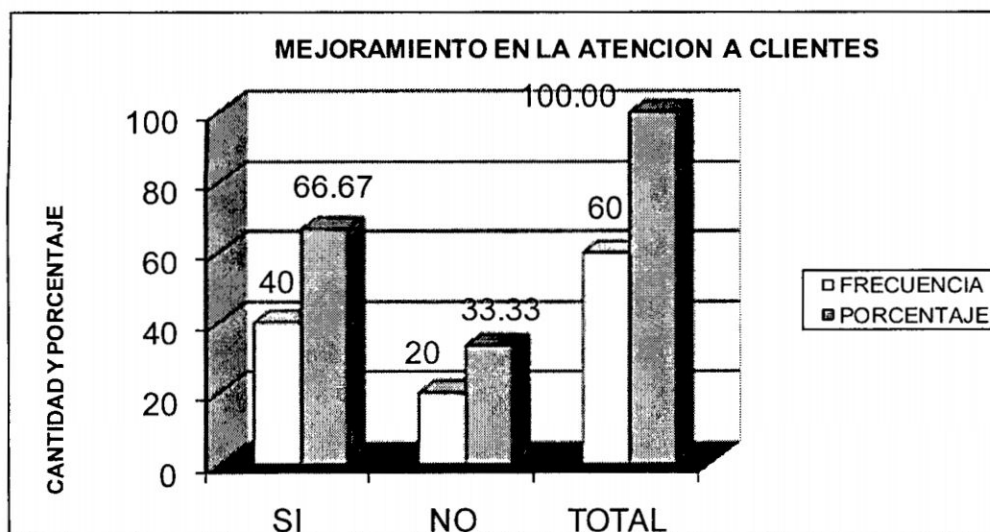
ELABORACION: Propia

¿Percibe usted en el HRA que en los últimos periodos laborales haber atendido a los "clientes" pacientes cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haberse logrado mayores resultados, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

Un considerable 66% dice haberse atendido a más "clientes" pacientes y usuarios, haberse cumplido más actividades y logrado mayores ingresos propios debido a la efectividad de sus esfuerzos y contrariamente 34% considera que no es así, entonces, es pertinente tener en consideración esta percepción, en los resultados a las encuestas realizadas a "clientes" pacientes y usuarios indistintamente, confirman la inconformidad, las demoras, la imposición y condicionamiento. Se viene incrementando las cantidades de "clientes" pacientes, pero la calidad en la atención aún es preocupante. Entonces, los desempeños no son los esperados.

**GRAFICO Nro. 19**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

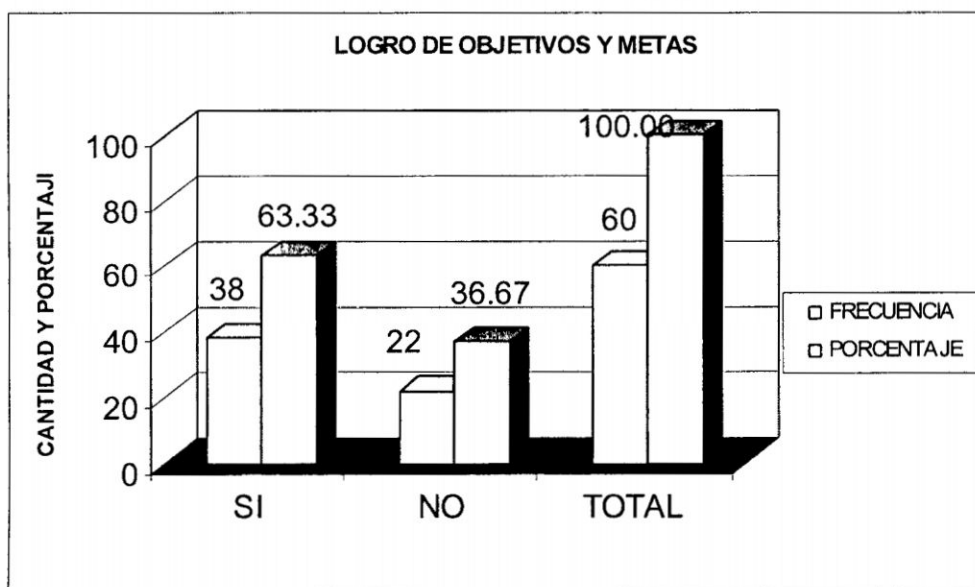
ELABORACION: Propia

¿Si podría hacer usted una auto evaluación sobre el logro de los objetivos y las metas propuestas el último año pasado o del pasado período de trabajo, considera haberse alcanzado los propósitos y los objetivos en el HRA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.33	63.33	63.33	0.74
NO	22	36.67	36.67	100.00	0.64
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 63% de los trabajadores califica haberse logrado los objetivos y las metas propuestas, y un 37% considera lo contrario, con las entrevistas adicionales realizadas a los “clientes” pacientes para reforzar las apreciaciones, se concluye que los planes y programas operativos no son difundidos, que los trabajadores no tienen conocimiento de cuáles son las metas en un determinado período, entonces, cómo podrían afirmar el logro de metas, simplemente son percepciones. Todos los empleados deben participar en la preparación de los planes y programas, deben comprometerse, conocer, saber que se pretende con claridad, para luego evaluarlas. Es oportuno buscar el compromiso de todos quienes conforman la planta orgánica del HRA de manera que orienten sus esfuerzos a mejorar su trabajo en conjunto.

**GRAFICO Nro. 20**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

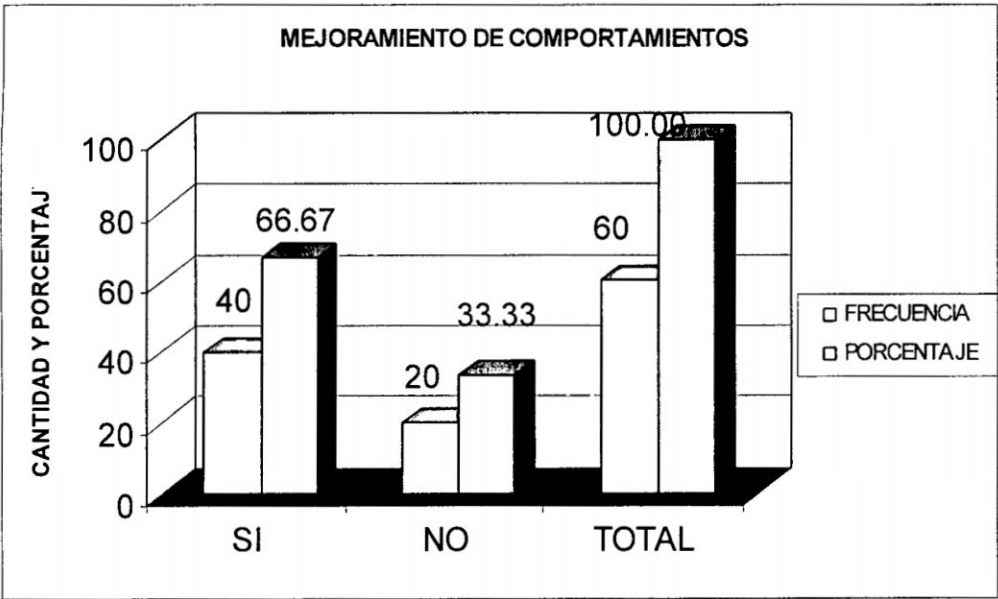
**ELABORACION:** Propia

¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 66% de los trabajadores percibe mejoras continuas en los rendimientos laborales y consideran que muestran esfuerzos de superación, sin embargo, un considerable 33% dice que no es así, este porcentaje de empleados tiene inconformidad y sus desempeños no son los esperados, la gestión de personas en el HRA debe cambiar de formas tradicionales de administrar personal, incorporando acciones de motivación, estímulos, incentivos y reconocimientos, es el elemento humano es el factor clave de éxito en la moderna administración del hombre y su trabajo.

**GRAFICO Nro. 21**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

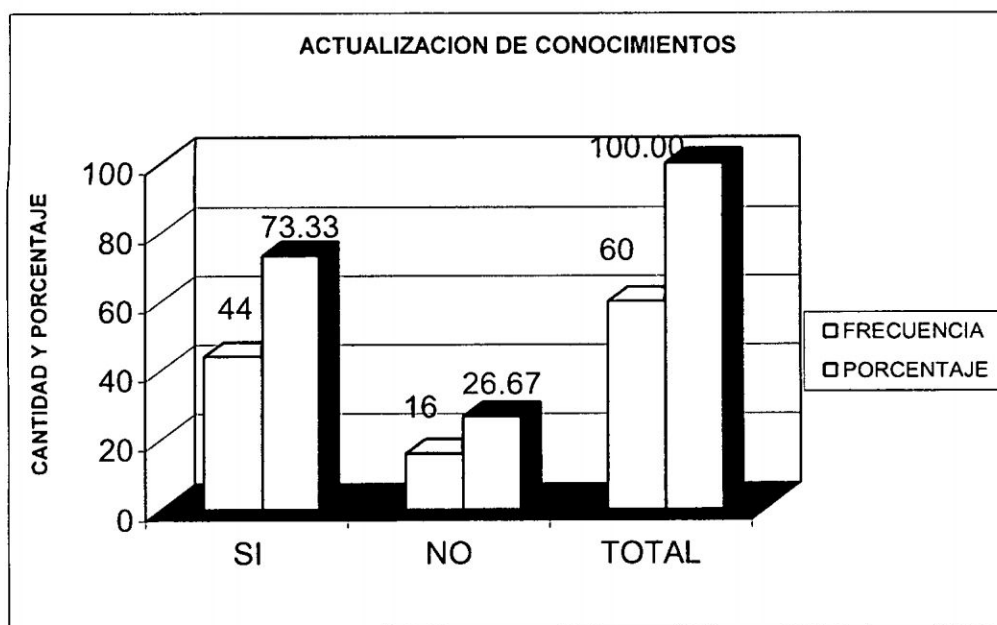
ELABORACION: Propia

Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados que les sirvan para cumplir sus obligaciones de manera eficiente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	44	73.33	73.33	73.33	0.77
NO	16	26.67	26.67	100.00	0.61
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>		

El 73% de los encuestados sostiene enfáticamente que es importante tener conocimientos actualizados para un buen desempeño laboral, siendo esto así, el HRA materia de estudio, debe analizar estos resultados, entre otros, asumiendo los costos de la capacitación, con un programa agresivo de mejora permanente de competencias. Las organizaciones tienen que ser inteligentes, es decir, estar en constante aprendizaje; aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a saber a hacer y pensar. Entonces, los desempeños podrán mejorar, adicionalmente a lo expuesto, también requiere una alta dosis de estímulos efectivos para alcanzar eficientes y efectivos rendimientos.

**GRAFICO Nro. 22**



**FUENTE:** Encuesta de opinión. *El potencial humano y los estímulos organizacionales en el Hospital Regional de Ayacucho, 2008.*

**ELABORACION:** Propia

### 3. Análisis correlacional e interpretación de las variables

#### Pregunta N° 01

Mencione en orden de importancia, algunas de las acciones que el HRA debe realizar, para que sus servidores se sientan *mas a gusto trabajando y sean mas productivos*

<b>Cuadro N° 1. ACCIONES QUE DEBE EJECUTARSE EN EL HRA PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" Primera Mención</b>					
<b>Válidos</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	Capacitar periódicamente	79	42.5	42.5	42.5
	Promover el ascenso del personal	40	21.5	21.5	64.0
	Facilitar materiales para su trabajo	20	10.8	10.8	74.7
	Adquirir equipos modernos	10	5.4	5.4	80.1
	Definir claramente las funciones personales	8	4.3	4.3	84.4
	Mejorar los "bonos" por alimentos	6	3.2	3.2	87.6
	Incrementar los "incentivos por productividad"	5	2.7	2.7	90.3
	Financiar estudios de especialización en el extranjero	5	2.7	2.7	93.0
	Facilitar su uniforme y equipos personales de trab	4	2.2	2.2	95.2
	Reconocer públicamente su esfuerzo	3	1.6	1.6	96.8
	Otras acciones	6	3.2	3.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro N° 1. A. ACCIONES QUE DEBE EJECUTARSE EN EL HRA PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES"--Múltiples Menciones-**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
<b>Válidos</b>	Capacitar periódicamente	128	68.8	68.8
	Adquirir equipos modernos	64	34.4	34.4
	Promover el ascenso del personal	61	32.8	32.8
	Reconocer públicamente el esfuerzo	52	28.0	28.0
	Facilitar materiales para su trabajo	50	26.9	26.9
	El buen trato de su jefe y superiores	44	23.7	23.7
	Acondicionar mejor su ambiente de trabajo	44	23.7	23.7
	Definir claramente sus funciones personales	43	23.1	23.1
	Facilitar su uniforme y equipos personales de trabajo	35	18.8	18.8
	Incrementar los "incentivos por productividad"	30	16.1	16.1
	Financiar estudios de especialización en el extranjero	30	16.1	16.1
	Mejorar los "bonos por alimentos"	23	12.4	12.4
	Brindar facilidades en los horarios de E/S.	14	7.5	7.5
	Ejercer mayor control	11	5.9	5.9
	Otras acciones	13	7.0	7.0
	<b>Total ( * )</b>	<b>186</b>	<b>&gt;= 100.0</b>	<b>&gt;= 100.0</b>

( \* ) Como en este cuadro se incluye al total de respuestas proporcionadas, los valores relativos al incrementarse significativamente, son superiores al 100%.

## Análisis Interpretativo

Analizando los contenidos de los cuadros 1 y 1-A, vemos que los trabajadores destacan la *capacitación periódica* como una de las principales acciones que el HRA debe promover en sus trabajadores, con 42.5% y 68.8% respectivamente. La otra acción que destaca es *la promoción y ascenso de personal*, con segunda ubicación en el cuadro de primera mención y tercera ubicación en el cuadro de menciones múltiples; situación que demuestra ubicaciones similares, en el nivel de preferencias por los trabajadores. Las siguientes preferencias se refieren a las *facilidades de materiales que deben tener para realizar su trabajo*, con 10.8% y 26.9% respectivamente, seguido de *adquisición de equipos modernos* con 5.4% y 34.4%.

Es interesante ver el comportamiento que tienen las acciones relacionadas a aspectos monetarios: *incrementar los incentivos por productividad* y *mejorar los bonos por alimentos*, respectivamente. Ambos tienen posiciones dispares, dado que tanto el primero como el segundo son percibidos en forma desigual; *incrementar los incentivos por productividad* ocupa la 7<sup>ma</sup> posición con 2.7% en primera mención y 4<sup>ta</sup> posición en las menciones múltiples con 28%, respectivamente; y *mejorar los bonos por alimentos* ocupa la 6<sup>ta</sup> posición con 3.2 en primera mención y 12<sup>va</sup> ubicación en las menciones múltiples con 12.4%, respectivamente.

Los resultados revelan que las principales acciones que deberían realizar el HRA, para tener trabajadores satisfechos y más productivos, están relacionadas con la satisfacción de necesidades secundarias (capacitación, reconocimiento), seguida de aspectos ligados a su área de trabajo (equipos modernos, facilidad de materiales). Paradójicamente los aspectos monetarios ocupan posiciones de tercer orden.

Así vemos que *capacitar periódicamente* mantiene su nivel de preferencia con 63.4% (muy importante+ importante), en tanto que *promover el ascenso del personal* suma el 27.4% (muy importante + importante). Las acciones de *adquirir equipos modernos* y *facilitar materiales para desarrollar su trabajo* tienen el 21.5% y 18.8% respectivamente, del nivel de preferencias.

Correlacionando tales cuadros con los resultados de los cuadros 1 y 1-A, vemos que los niveles de preferencias y posiciones guardan relaciones directas. Ello implica que en efecto, las acciones comentadas y los subsiguientes cercanos, a decir de los trabajadores

del HRA, son las acciones que deberían promover si pretenden tener trabajadores satisfechos y productivos.

**Pregunta N° 02**

En el caso de su persona ¿Cuáles de tales beneficios ha recibido del HRA en los últimos 12 meses?

<b>Cuadro N° 2. ACCIONES EJECUTADAS POR EL HRA PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES"</b>					
<b>Valido</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	El buen trato de su jefe y superiores	38	20.4	20.4	20.4
	Facilitar uniforme y equipos de trabajo	22	11.8	11.8	32.3
	Capacitar periódicamente	19	10.2	10.2	42.5
	Mejorar los bonos por alimentos	7	3.8	3.8	46.2
	Incrementar los incentivos económicos	6	3.2	3.2	49.5
	Brindar facilidades en los horarios de E/S.	5	2.7	2.7	52.2
	Promover el ascenso del personal	4	2.2	2.2	54.3
	Organizar reuniones sociales.	4	2.2	2.2	56.5
	Reconocer públicamente el esfuerzo	3	1.6	1.6	58.1
	Ningún beneficio	78	41.9	41.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## **Análisis Interpretativo**

Cuando se preguntaron acerca de los beneficios recibidos directamente por los entrevistados, en los últimos 12 meses, el 20.4% consideran al buen trato que reciben de sus jefes como beneficio, en tanto que el 11.8% se refieren al uniforme y equipos de trabajo que recibieron. Las siguientes acciones identificadas por los entrevistados se relacionan a aspectos sociales y pecuniarios; así el haber sido capacitado ocupa el 3er lugar con un 10.2%, en tanto que la mejora de los bonos por alimentos y el incremento de los incentivos económicos ocupan las subsiguientes posiciones con 3.8% y 3.2%, respectivamente.

Sin embargo, el 41.9% de los entrevistados manifestaron que no reciben ningún beneficio de la institución en los últimos 12 meses. Si correlacionamos con el total de trabajadores de la institución, serían aproximadamente 603 de ellos, cantidad significativa, que de no tomarse alguna medida inmediata, puede conducir a una progresiva desmotivación.

Otro hecho que salta a la vista, contrastando los resultados de esta pregunta con lo obtenidos en la 1ra pregunta, a excepción de la capacitación, es el direccionamiento institucional de beneficiar a sus trabajadores preferentemente con acciones materiales y pecuniarias. Por lo visto, tales estrategias que viene utilizando el equipo de gestión institucional no son los adecuados para motivar al personal.

## **Pregunta N° 03**

A continuación mencionaré los siguientes hechos o situaciones en el HRA, para que vuestra persona califique según sea el caso, ya sea como: Muy buen Regular Muy mala.

## **Análisis Interpretativo**

Las relaciones entre compañeros de trabajo, en términos generales son aceptables, por cuanto el 19% considera que son muy buenas y el 69% considera que son buenas. Como contraparte, ninguno opinó que son muy malas, salvo el 12% de ellos que considera las relaciones entre compañeros como regulares.

Tales resultados indican que el clima laboral en ese entonces fue bueno, alterada posteriormente con los casos de pacientes y niños contaminados con sangre VIH.

También se muestra que el trato que recibe de su jefe inmediato superior es excelente, dado que el 15.1% manifiesta que es muy buena, en tanto que el 60.2% de los trabajadores, mencionan que son buenas. Solo el 24.8% muestran su insatisfacción (21% dicen que es regular y 3.8% argumentan que son malas) con el trato que reciben de sus jefes es buena.

#### **Pregunta N° 04**

Para que el HRA se desarrolle en el tiempo ¿Cuáles de las siguientes situaciones considera que son Muy importantes. Nada importantes, en la gestión o administración de la institución?

#### **Análisis Interpretativo**

Cuando al encuestado se le consulta acerca del control estricto de los materiales y medicamentos que se debe tener como una forma de desarrollar a la institución; los pareceres sufren cambios significativos. Así el 50.5% considera que son muy importantes, mientras que el 45.7% dicen que son importantes; mejor dicho, para el 96.2% de los trabajadores el implementar sistemas eficaces de control de materiales y medicamentos son imprescindibles para desarrollar la institución. Las explicaciones a esta cerrada posición pueden ser varias, pero el argumento que resulta consistente, es aquella que postula que en una institución asistencial pública, como no tiene propietarios, la sustracción y pérdida de alimentos, materiales, medicamentos y equipos es el *pan de cada día*; por tanto como los trabajadores son consciente de ello, por eso reclaman mayor control de los mismos.

Una de las formas de desarrollar el HRA, es a través de la puesta en práctica de una gestión basada en facultar a su gente para que gocen de autonomía en la toma de decisiones en el ámbito de su competencia. Es lo que en términos profesionales se conoce como *Empowerment* o empoderamiento.

Al respecto, los resultados reflejan que facultar al trabajador para que por iniciativa propia tome decisiones en las actividades inherentes a su función, es muy importante (15.6%) e importante (71%). Como contraparte solo, el 13.5% de los trabajadores creen que es menos importante (12.4%) y nada importante (1.1%). Llevar a la práctica esta aspiración loable de los trabajadores, que en el mundo del *management* es una tendencia en franco crecimiento, debe significar la ruptura del paradigma vigente, que descansa sobre bases de mantenimiento del *status quo*.

**Cuadro N° 5.2: RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES EN EL HRA NO FAVORECEN A SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL**

<b>Válidos</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>
	No fomentan la capacitación permanente	29	28.9	28.9
	Las normas son rígidas, hay mucha restricción	16	15.8	15.8
	No apoyan las iniciativas individuales	13	13.2	13.2
	No facilitan materiales para el trabajo	11	10.5	10.5
	Indiferencia de los Directivos al personal	11	10.5	10.5
	No permiten tomar decisiones fuera del esquema	8	7.9	7.9
	Carencia de infraestructura adecuada	8	7.9	7.9
	Las condiciones económicas son inadecuadas	8	7.9	7.9
	Benefician solo a argollas	8	7.9	7.9
	Los beneficios no alcanzan a los contratados SNP	8	7.9	7.9
	Política de "ninguneo" de los jefes	5	5.3	5.3
	Otras razones	13	13.2	13.2
	<b>Total ( * )</b>	<b>36</b>	<b>&gt;= 100.0</b>	<b>&gt;= 100.0</b>

( \* ) Se considera todas las opiniones de trabajadores que no se sienten favorecidos con las condiciones laborales del HRA

## **Análisis Interpretativo**

Como en toda institución existen miembros discrepantes, el HRA tampoco es una excepción. Así, los resultados muestran las razones de estos trabajadores que argumentan que las condiciones laborales no son los adecuados para su desarrollo personal y profesional.

El 28.9% de los insatisfechos creen que la institución no capacita a sus trabajadores, mientras que el 15.8% manifiestan que hay mucha restricción en la institución por la rigidez de las normas. Así mismo, el 13.2% de los insatisfechos, manifiestan que no valoran las iniciativas personales, en tanto que el 10.5% opinan que la institución no facilita materiales para realizar su trabajo.

La indiferencia de los directivos y jefes al personal, y la carencia de facilidades para que los trabajadores tomen decisiones por iniciativa propia, ocupan el 5to y 6to lugar, respectivamente. Este último empatados con carencia de infraestructura adecuada, condiciones económicas inadecuadas, beneficios de la institución solo a "cercaños" no alcanzando a los contratados CAS y política de "ninguneo" de los jefes, con 7.9%

En esta parte es importante recordar lo mencionado en el cuadro No. 2.1, donde el 41.9% de los entrevistados argumentaron que no recibieron ningún beneficio en los últimos 12 meses. De modo que este 19.4% de los insatisfechos, posiblemente estén incluidos en el grupo de los que no fueron beneficiados últimamente.

## **4. Estadística de prueba experimental**

El valor que alcanza *chi-cuadrado* experimental es inferior al valor tabular, lo que permite que la hipótesis alterna sea rechazada a un nivel de significancia de 5%; por lo que se concluye que el tiempo de servicio del personal de la Institución es independiente a las condiciones laborales que favorecen su desarrollo profesional.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados revelan que la capacitación permanente al personal (42.5% y 68.8% en menciones múltiples) viene a ser la estrategia más eficaz que deberían utilizar el HRA, para motivar a sus trabajadores. En ese orden de ideas, la promoción y ascensos de personal sobresale como la segunda estrategia con un 21.5% y 32.8% en menciones múltiples. El reconocimiento público que debe realizar la institución al trabajador ocupa un lugar expectante, con un 28% en menciones múltiples, el mismo que es concordante con el buen trato que deberían dar sus jefes, que figura con un 23.7% en menciones múltiples. Así mismo, los otros resultados reveladores se relacionan al interés de los trabajadores de contar con equipos modernos (5.4%, con cuarta ubicación y 34.4% en menciones múltiples, con segunda ubicación) y materiales en calidad y cantidades oportunas (10.8%, con tercera posición y 26.9% en menciones múltiples, con quinta posición) para que realicen bien su trabajo. Las siguientes estrategias en orden de preferencias son las económicas, dado que mejorar los bonos por alimentos, en la primera mención, ocupa la sexta posición e incrementar los incentivos por productividad, ocupa la séptima ubicación, con 3.2% y 2.7% respectivamente; en tanto que, en las menciones múltiples tienen el 12.4% (12<sup>avo</sup> lugar) y 16.1% (10<sup>ma</sup> posición), del nivel de preferencias. Con tales resultados, podemos concluir que la jerarquía de los estímulos organizacionales en el HRA, muestra una relación inversa a la propuesta por Abraham Maslow, en su famosa teoría de jerarquía de necesidades. Ello implica, que las mejores estrategias de gestión, del HRA debe estar dirigidas a satisfacer, en primer lugar *necesidades de capacitación, promoción y ascensos, y reconocimiento del trabajador* -propios de necesidades de orden social y psicológico- En segundo lugar, mejora de condiciones laborales, vía equipamiento permanente y materiales adecuados para su trabajo; y, en tercer lugar los estímulos económicos.

2. El beneficio proporcionado directamente al trabajador en los últimos 12 meses, revela que el buen trato de sus jefes ocupa el primer lugar con un 20.4%, seguido de los uniformes y

equipos facilitados para su trabajo, con un 11.8%. La capacitación laboral, tiene el 10.2%, seguido por los beneficios pecuniarios: mejora de los bonos por alimentos (3.8%) y incremento del incentivo por productividad (3.2%). Sin embargo, un representativo 42% de los entrevistados manifiestan no haberse beneficiado con ninguna acción estimuladora. Tales resultados, revelan que el HRA, ha priorizado -a excepción del buen trato, que no necesariamente puede ser un estímulo y la capacitación- los aspectos materiales y pecuniarios, como estrategias de gestión organizacional.

3. Los resultados revelan que los trabajadores del HRA requieren tener autonomía para tomar decisiones en actividades inherentes a su función, dentro de las normas institucionales y los objetivos de la organización, para realizar a satisfacción su trabajo. Para ello los directivos y jefes intermedios deben aprender a confiar y delegar las funciones en sus colaboradores. El 16% consideran que es muy importante y el 71%, dicen que es importante, es determinante para su desempeño laboral. Con estos resultados podemos concluir que una dirección institucional democrática y participativa, caracterizada por la confianza en sus trabajadores, que gocen de facultades para que tomen decisiones en las actividades inherentes a sus funciones, es la estrategia más indicada para desarrollar las organizaciones.

4. Las estrategias de orden económico que viene utilizando el HRA, no son percibidas favorablemente por los trabajadores. Así, en relación al bono por alimentos que reciben solo el 25% de los encuestados consideran que son muy buenas y buenas, en tanto que la mayoría consideran que son regulares, malas y muy malas. De la misma forma, con relación al incentivo por productividad que proporciona la institución, solo el 34.8% lo aprueba (2.7% considera que es muy bueno y 31.7% dicen que es bueno), en tanto que la mayoría considera que son regulares, malas y muy malas. A la fecha, la institución viene proporcionando la suma de S/. 230.00 por bono de alimentos y S/. 600.00 por incentivo de productividad. De tales resultados, se puede colegir que los estímulos de orden económico que viene utilizando el HRA, no son relevantes para el desarrollo personal y profesional del trabajador. Esta conclusión es concordante con lo obtenido en la primera, donde en términos de expectativa, los estímulos económicos son relegados al tercer nivel.

5. El 85% son nombrados, 3% contratados con recursos provenientes del Tesoro Público y 12% contratados con recursos directamente recaudados, por la modalidad de servicios no personales -CAS-. Los nombrados, aparte de su seguridad y estabilidad laboral, gozan de todos los beneficios sociales que el Estado y el HRA conceden. Los trabajadores

contratados por Tesoro Público, al tener los mismos beneficios que los nombrados, en la práctica son *cuasi-nombrados*. Situación totalmente diferente se presenta con los contratados por servicios no personales -CAS-, por la temporalidad de su relación contractual -la norma señala que es para una función específica y por un tiempo específico-, que en la práctica se convierte en permanente. Este grupo de trabajadores, no solo, no gozan de los beneficios que el Estado otorga (vacaciones, gratificaciones, acumulación por tiempo de servicios, descansos, licencias, permisos, etc); tampoco gozan de los beneficios que sí tienen los otros trabajadores: uniforme, bonos por alimentos, incentivos por productividad, bonificación por guardia hospitalaria, vales por movilidad, cambios de turno, entre otros. Ello incluido a su nivel de inestabilidad laboral, lo convierten en vulnerables, con un futuro incierto. De modo que esta situación, nos permite concluir que, aplicar estímulos diferenciados al personal, negando a grupos en función a su relación contractual, tal como viene haciendo el HRA, como estrategia no solo es *desestimulador*, dado que repercute directamente en la calidad de los servicios que oferta, sino que es equivocada e incluso desfasada, que de no corregirse oportunamente puede ser contraproducente para los propósitos organizacionales.

6. Los resultados muestran que en el HRA coexisten 3 estilos de gestión practicada por los directivos y jefes intermedios: el primero, que se caracteriza por ser autoritario y dominante (42.5%), el segundo que es indiferente a la realidad de la unidad o área de trabajo (16.7%), y el tercero que escucha a los trabajadores y toma decisiones por consenso (40.9%). Este resultado descubre que tienen por jefes a aquellos que practican estilos democráticos y participativos; en tanto que aquellos que califican como regular y mala tienen como jefes, a aquellos que practican estilos autoritarios y dominantes. Pero ello no es todo, al cruzar los estilos de gestión con los trabajadores clasificados, según grupos ocupacionales vemos que los estilos autoritario y dominantes son más acentuados en las Obstetrices, seguida de los trabajadores administrativos y técnicos de enfermería; en tanto que los estilos democráticos y participativos son más acentuados en los médicos, seguida de las enfermeras. De acuerdo con tales resultados podemos concluir que los estilos jefaturales caracterizados por ser democráticos y participativos, tienen una alta valoración, alcanzando al 41% de los trabajadores, en tanto que los estilos autoritarios y dominantes tienen una baja valoración, alcanzando al 42.5% de los trabajadores. Asimismo debemos concluir que los estilos democráticos y participativos son más acentuados en los médicos y enfermeras, en tanto que los estilos autoritarios y dominantes, son más acentuados en las Obstetrices, trabajadores administrativos y técnicos de enfermería.

7. Los resultados de la presente investigación revelan que la calidad de los servicios ofertados por el HRA, en términos generales son satisfactorios para sus pacientes "clientes". Así, el 74% de las pacientes lo califican a los servicios ofertados como muy buena/ buena, en tanto que solo el 26% manifiestan que son regulares (20%) y malas (6%). Ahora bien, al investigar esta masiva aceptación y correlacionar con las calificaciones obtenidas por los trabajadores según formación profesional, se obtienen que el profesional médico goza de absoluta aceptación (96% califican como muy buena y buena), secundada por las Obstetrices, con 68% (12% muy buena y 56% buena) y enfermeras con 60% de aceptación (8% muy buena y 52% buena). Datos que corroboran la calidad de los servicios que brinda el HRA a sus pacientes, en las especialidades de gineco-obstétrica y neonatología. Por tanto, se concluye que la calidad de los servicios que brinda el HRA guarda una relación directa con la calidad del trabajo ofertado por sus colaboradores, en particular por el personal médico. Asimismo se concluye que el servicio asistencial ofertado por el HRA al gozar de masiva aceptación por las pacientes "*clientes*", es un servicio de calidad.

8. Las investigaciones realizadas a las pacientes insatisfechas por los servicios que reciben de la institución, revelan que sus argumentos se relacionan al nivel de insensibilidad y la carencia de competencias de socialización de los trabajadores del HRA. Tales respuestas al correlacionar con las razones de disconformidad que esgrimen los pacientes, con lo pagado por los servicios de hospitalización, no permiten concluir que son argumentos ligados más a funciones administrativas del equipo gestor. En ninguna parte se cuestiona los conocimientos y las competencias profesionales de los trabajadores, salvo las competencias ligadas a relaciones interpersonales, que deben ser mejoradas para superar las observaciones de las pacientes.

## RECOMENDACIONES

Con relación a las conclusiones establecidas, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Las estrategias de motivación al personal, que viene promoviendo actualmente el HRA, se caracterizan por utilizar preferentemente estímulos de corte monetario y pecuniario, los cuales tal como se ha demostrado no necesariamente tiene el efecto motivador en el trabajador. Por ello, de acuerdo a la primera conclusión urge reestructurar tales estrategias, priorizando aquellas acciones que conduzcan a su crecimiento integral (personal y profesional) del trabajador. En este orden de ideas, las estrategias de motivación deben focalizarse en capacitación y reentrenamiento permanente del trabajador, para que mejore su desempeño laboral. Institucionalizar políticas de evaluación permanente de su desempeño laboral. Tales resultados, incluidos las competencias actuales y las potencialidades futuras, deben servir para implementar la estrategia de promoción y ascenso en el trabajador, y promover a nivel institucional programas de reconocimiento individual, cuyos resultados deben retroalimentar para que el trabajador se beneficie con los dos primeros estímulos.

2. Urge realizar un estudio minucioso para saber quienes se beneficiaron con algunos de los estímulos otorgados por el Hospital, fundamentalmente aquellos referidos a satisfacer sus necesidades de capacitación, promoción y ascensos, y reconocimientos. Con los señalados resultados, el equipo gestor del HRA, debe elaborar un *Plan Integral de Desarrollo de Estímulos (PIDE- Laboral)*, para ser ejecutados en el mediano plazo. El PIDE- Laboral, debe priorizar aquellos estímulos sugeridos en la primera recomendación y en el corto plazo dirigidos exclusivamente a aquellos trabajadores que no se beneficiaron con ningún estímulo en los últimos doce meses. A modo de ejemplo, un programa de capacitación y entrenamiento laboral (CEL), debe definir mínimo los siguientes ítems: Objetivos de la capacitación laboral, módulos y temario de la capacitación, identificación de los trabajadores o grupos ocupacionales a capacitar, contenidos de los programas de capacitación,

metodología(s) a utilizarse en la capacitación, el perfil del *coach* o facilitador si es personal o la institución capacitadora, requerimientos mínimos de ambiente, equipos y recursos pedagógicos, duración e intensidad de la capacitación, periodicidad de la capacitación, presupuesto, definición de indicadores de logro y evaluación de efectividad de la capacitación, entre otros.

3. Tomando en consideración la tercera conclusión, se recomienda que el Ministerio de Salud, como órgano rector del sector, debe promover que los directivos de centros asistenciales, preferentemente el HRA y otros, incorporen modelos de gestión, en el que sus trabajadores sientan que sus opiniones son tomados en cuenta y a su vez gocen de cierta autonomía para tomar decisiones en las actividades inherentes a su función. Incorporar este enfoque renunciando a la concepción tradicional, que postula al trabajador como un recurso pasivo y carente de imaginación e iniciativa, es un cambio de paradigmas, que en la práctica será difícil viabilizar, en un futuro mediano. Por ello, previo a la implantación del modelo, se sugiere que el Ministerio de Salud en convenio con alguna universidad o un centro superior especializado en áreas de gestión, capacite a los directivos y jefes intermedios en modelos como *Empowerment*, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, entre otros. De la misma forma, pensamos que se puede ir incorporando tal modelo en instituciones del Sector Salud, que sería utilizado como una institución piloto -el HRA- en la aplicación del modelo.

4. Debe quedar claro que si bien la investigación muestra que los estímulos de orden económicos no son relevantes para el trabajador promedio del HRA, ello tampoco implica que se debe renunciar del todo a este tipo de estímulos. Por eso, pensamos que las estrategias motivacionales que se aplican en adelante deben ser diferenciadas y en lo posible a la medida de las expectativas personales de cada trabajador. Por si esta propuesta resulte muy ambicioso para la institución, una forma práctica de aplicar los estímulos pueden ser diferenciando según grupos ocupacionales. Así, por ejemplo, los trabajadores médicos, por la formación y oportunidades de trabajo que tienen, sus apremios económicos y pecuniarios son menores en comparación a los técnicos de enfermería, dado que es más probable que estos últimos solo trabajen en el HRA. De tener este escenario, una estrategia motivacional efectiva será aquella que priorice los estímulos de realización profesional y desarrollo personal por el lado de los médicos, y estímulos compartidos entre lo económico con lo social por el lado de los técnicos de enfermería. Pero a pesar de ello, debe precisarse que aplicar estímulos diferenciados significa en este caso, estudiar los casos personales para adecuar a los estímulos más efectivos.

5. Esta diferenciación que hace el equipo gestor del HRA, facilitando o negando los estímulos, a los grupos de trabajadores en función a su relación contractual, debe corregirse. Al respecto, la doctrina en gestión de potencial humano es basta y ampulosa, que demuestra fehacientemente que esta forma de gestionar a los colaboradores es nocivo para la salud de las organizaciones. El ser contratado por SNP-CAS no le hace menos al trabajador, mas por el contrario, a diferencia de los nombrados, que por tener la estabilidad laboral muchas veces dejan de esmerarse, los contratados por SNP-CAS, son los que trabajan con mayor esmero y dedicación, para seguir conservando su puesto. Algo mas al respecto, como gestor siempre propendemos que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización, internalice la misión para alcanzar la visión; nada de ello podremos lograr si tenemos políticas diferenciadas que estimulen a ciertos grupos en desmedro de otros. Por ello estamos convencidos, que independiente a las limitaciones de tipo formal y legal, como gestores de una institución debemos propender en tener por política institucional, motivar por igual a todos los trabajadores, salvo su formación, expectativas y oportunidades personales.

6. El HRA debe promover en sus jefes intermedios (departamentos, servicios, unidades, áreas, etc) practicas de estilos jefaturales democráticos y participativos, dado que los resultados de la investigación demuestran que tal estilo goza de mayor valoración por los colaboradores. Otro argumento consistente como la primera, es que con el estilo democrático y participativo, la diferencia de otros, se consigue de los colaboradores, trabajos productivos y altamente significativos. Por ello, para internalizar e implantar tal estilo, se hace necesario que el Hospital desarrolle talleres de sensibilización y cursos sostenidos en el tiempo donde se muestre las bondades y las técnicas mas eficaces de aplicación. Asimismo, se recomienda, por los resultados de la investigación, poner mayor énfasis en las jefaturas de Obstetricas, trabajadores administrativos y técnicos de enfermería, dado que en ellas las prácticas del estilo autoritario y dominante son más notorias.

7. La calidad es un valor agregado, un signo distintivo y hasta cierto punto un ideal por alcanzar. La calidad permite obtener ventaja diferencial, en este caso, con relación a los servicios que ofrecen las demás instituciones asistenciales. Visto así, la calidad de los servicios que oferta el HRA, según calificaciones de sus pacientes debe ser resguardada y hasta cierto punto mejorada. Pero la calidad de los servicios, lo hacen y dan los trabajadores, de modo tal que cuando hablamos de la calidad de servicios, debemos correlacionar con la calidad del trabajo desarrollado por los colaboradores. Entonces, si

queremos tener una institución de calidad, primero debemos asegurarnos de tener trabajadores de calidad; mejor aún, si queremos conseguir grandeza institucional, primero debemos preocuparnos en el crecimiento de los trabajadores (desarrollo personal y profesional). Ello implica invertir en la capacitación y reentrenamiento del trabajador, promover una política permanente de promoción y ascensos sobre la base de su desempeño laboral, instituir el reconocimiento permanente del esfuerzo y dedicación, utilizar mejor los estímulos económicos y pecuniarios; en suma hagamos que los trabajadores se sientan a gusto, se esmeren y se identifiquen con los propósitos organizacionales.

8. Finalmente, se recomienda constituir una red itinerante de capacitación para los demás trabajadores del sector salud, fundamentalmente orientado a las Regiones como Ayacucho, el HRA y similares. Por ello, el Ministerio de Salud debe promover la creación de un Centro de Entrenamiento de trabajadores del Ministerio de Salud (CEMINSA), entidad que en estrecha coordinación con el Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos (IDREH), serían los encargados de capacitar a los profesionales y técnicos asistenciales del sector. La plana docente estaría conformada por trabajadores docentes e investigadores mas calificados de los hospitales generales e institutos especializados. En esta parte, es preciso indicar, que para la efectividad de la capacitación se debe apelar a la educación a distancia, haciendo uso intensivo de las tecnologías virtuales y *e-learnen*. Se entiende que para ello, dicho centro en convenio con una universidad o por facultad propia, debe otorgar grados académicos de especialización o post grado a nivel universitario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBIZU, Eneka y Aritza LOPEZ DE GUERRERO. "la Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio" En Alta Dirección. Barcelona Nro. 216.2001.
2. ALLES, Martha. *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*. Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. 350 p.  
  
*Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. 5ª. Ediciones Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. 475 p.
3. ARMSTRONG, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México DF. 1991.
4. BLANCHARD, Ken. *Empowerment*. Editorial Norma. Bogotá. 1996.
5. BORRAS, Mateo. "El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de recursos humanos" EN Alta Dirección. Barcelona. N° 208. Nov/ Dic. 1999.
6. CERTO, Samuel. *Administración Moderna*. 8ª. Editorial Pearson Educación. Bogotá. 2001.
7. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. Bogotá. 2003.  
  
*Administración de Recursos Humanos*. 5ª edición Mc Graw Hill. Santa fe de Bogotá. 2001.  
  
*Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2ª. edición. Mc Graw Hill. México DF. 1982.
8. DESSLER, Gary. *La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI*. Prentice Hall. Nueva York. 1998.
9. DRUCKER, Peter. *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 2002.  
  
*La productividad del trabajador del conocimiento: Máximo desafío*". En Harvard Deusto Business Review. Madrid. Nro. 98. Oct. 2000.  
  
*Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Edit. Norma. Bogotá. 1999.
10. ESPINOZA, Nemesio. *Antología de la Administración*. 5ª. Ed. Editorial San Marcos. Lima.

11. ERNST & Young. *Gestión por competencias, Innovación en la gestión empresarial*, EN: Cuadernos Cinco Días, Fascículo N°. 6, Madrid. 1998.
  12. FARACHE, Leo. "El Marketing interno de la motivación". En: Harvard Deusto Marketing y Ventas. N°. 19. Madrid. 1996.
  13. FAYOL, Henry. *Administración Industrial y general*. Ediciones Herrero Hnos. México DF. 1975.
  14. FLORES GARCIA, Javier. *El comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico. Lima. 2001.
  15. GOMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001.
  16. GONZALES, Luís. "La Dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000". En Alta Dirección. Barcelona. N°. 204. 1999.
  17. HILL, Charles y Gareth JONES. *Administración Estratégica*. 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996.
  18. KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. *Administración en las Organizaciones*. 2ª. Edición Mc Graw Hill. México DF. 1994.
  19. MINISTERIO DE SALUD/ Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos. *Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de Salud*. Lima-Perú. 2004.
- Lineamientos de Política Sectorial para el Periodo 2002-2012 y Principios Fundamentales para el Plan Estratégico Sectorial del Quinquenio Agosto 2001- Julio 2006*. Lima. 2002.
- Proyecto generación de capacidades. Análisis Sectorial de los Recursos Humanos en Salud. Bases para los Lineamientos de Política de Salud*. Lima, 2004.
20. MINISTERIO DE SALUD/ COMISION DE ALTO NIVEL Resolución Ministerial N° 463-2001-SA/DM. *Informe Final*. Lima. 2002.
  21. MORRIS, Daniel y Joel BRANDON. *Reingeniería*. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1994.
  22. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE SALUD/ RICSE, Carlos. *Análisis de Información de Recursos Humanos en Salud*. Lima. 2000.
  23. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE SALUD- UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA/ BRITO P, y O LAZO. *El trabajo Médico en el Perú*. Lima-Perú. 1990.

24. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE SALUD/ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SALUD. *Motivación de los trabajadores de la salud y reforma del sector salud*. Montgomery.
  25. PEZO, Alfredo. *La Gestión Estratégica del Capital Humano*. Prog.FORTE-PE. Lima-Perú. 2002.
  26. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Edición Prentice Hall. México DF. 1999.
- La administración en el mundo de hoy*. Editorial Prentice Hall. Mexico DF. 1998.
27. ROBBINS, Stephen y David DE CENZO. *La Dirección del Recurso Humano*. Addison Wesley. Nueva York. 1996.
  28. SANCHEZ- RUNDE, Carlos. "Tres modelos de Estrategia y Dirección de Recursos Humanos". En: Harvard Deusto Business Review. Madrid. No. 113. 2003.
  29. STONER, James y Edward FREEMAN. *Administración*. 5ª. edición Prentice Hall Hispanoamericana. México DF. 1994.
  30. TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. Ediciones Orbis. Madrid. 1984.
  31. TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*. 8ª. Ed. Madrid. 1981.
  32. TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*. 8ª. Ed. Madrid. 1981.
  33. BORRAS, Mateo. "El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de RRHH". EN *Alta Dirección*. Barcelona. Nro. 208. Nov/ Dic. 99.
  34. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Editorial Prentice Hall. México DF. 1999.
  35. CERTO, Samuel. *Administración Moderna*. 8ª.ed. Pearson Educación. Santafé de Bogotá. 2003.
  36. MINISTERIO DE SALUD. *Lineamientos de Política Sectorial para el Período 2002-2012 y Principios Fundamentales para el Plan Estratégico Sectorial del Quinquenio Agosto 2001- Julio 2006*. Lima. 2002.
  37. MINISTERIO DE SALUD/ COMISION DE ALTO NIVEL Resolución Ministerial No. 463- 2001- SA/DM. *Informe final*. Lima. Enero 2002.
  38. DRUCKER, Peter. "La productividad del trabajador del conocimiento: Máximo desafío". EN Harvard Deusto Business Review. Madrid. Nro. 98. Oct. 2000.

# **A N E X O**

## ANEXO 01

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ENCUESTA DE OPINION A PACIENTES DEL HRA

*Sr/Sra. Estamos realizando encuestas a las pacientes "clientes" de la Institución en forma anónima, para el desarrollo de una Tesis Por ello, mucho agradeceré se sirva absolver tales preguntas con la mayor objetividad posible. ¡MUCHAS GRACIAS!*

1. Con que frecuencia visita al HRA para atenderse?

Semanal ( )	Quincenal ( )
Mensual ( )	Bimensual ( )
Trimestral ( )	Semestral ( )
Anual ( )	Cada vez que se embaraza ( )

2. Cada vez que se atiende en el HRA en términos generales usted diría que la atención es:

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Muy Mala ( )

a. Si contestó *Muy buena/ Buena*: Usted estaría dispuesta a recomendar a sus familiares y amigos (as) para que se atiendan en este hospital?

Si ( )

No ( )

NS/ NO ( )

b. Si contestó *Regular/ Mala/ Muy Mala*: ¿Qué debería hacer la institución para que la atención sea calificada por usted como *Muy buena* o *Buena*?

1.....

2.....

3. La atención de los trabajadores para con las pacientes, según grupo ocupacional usted calificaría como:

TIPO DE TABAJADORES	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Médico					
Obstetríz					
Enfermera					
Asistente Social					
Psicólogo					
Tecnólogo Médico					
Técnica de Enfermería					
Técnico de Laboratorio					
Otros:					

4. Alguna vez usted estuvo hospitalizado en el HRA?

Si ( )

No ( ) Pase a Datos de Control

*Solo a pacientes que estuvieron hospitalizados*

5. ¿Cuántos días estuvo hospitalizada?

1 a 3 días ( )	4 a 6 días ( )
7 a 10 días ( )	11 a 14 días ( )
15 a 30 días ( )	> de 30 días ( )

6. ¿Usted diría que el monto de dinero que paga o pagó, representa el justiprecio por los medicamentos y servicios brindados por el HRA?

Si ( )

No ( )

¿Porqué?:.....

...

8. En términos generales usted diría que la calidad de atención asistencial según tipos de servicios es:

TIPO DE SERVICIO	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Consultorio					
Emergencia					
Centro Obstétrico (Atención del parto)					
Anestesiología (Operación quirúrgica)					
Hospitalización (Servicios 1,2,4,5,6)					
Nutrición (Alimentación)					

TIPO DE SERVICIO	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Farmacia (Medicamentos)					
Servicio Social (Asistente Social)					
Otros:					

### DATOS DE CONTROL

Distrito de residencia de la paciente encuestada:.....

Edad:.....

Tipo(s) \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ atención  
 recibida:...../.....

Observ:.....

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL POTENCIAL HUMANO Y LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES. CASO HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿De que forma los factores ligados a la gestión de la organización, que condicionan los comportamientos de sus "colaboradores" tanto directivos, profesionales, técnicos y administrativos, afectan el desarrollo del Hospital Regional de Ayacucho?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Identificar y proponer estrategias gerenciales y administrativas que permitan mejorar la Gestión del Potencial Humano del Hospital Regional de Salud</p>	<p><b>• HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La aplicación de estrategias de gestión del potencial humano que promueven una dirección participativa, la capacitación permanente y una retribución salarial sobre la base del reconocimiento de su eficiencia, mejorará el nivel de productividad y la calidad de los servicios que ofrece a sus pacientes "clientes" el Hospital Regional de Ayacucho.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE (X)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento institucional al trabajador</li> <li>• Capacitación laboral</li> <li>• Estímulos económicos</li> </ul> <p><b>DEPENDIENTES (Y)</b></p> <p>Satisfacción del trabajador en la prestación de un servicio de calidad.</p>	<p><b>MÉTODO</b></p> <p>Cuanto cualitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inductivo</li> <li>- Deductivo</li> <li>- Análisis</li> <li>- Síntesis</li> </ul> <p><b>DISEÑO.</b></p> <p>El diseño de la investigación corresponderá a hipótesis por objetivos.</p>
<p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>¿Cuáles son los estímulos mas indicados para aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los "colaboradores" en el HRA?</p> <p>¿De que forma los servicios deficientes, que se ofrecen a los "clientes" pacientes afectan el desarrollo del Hospital Regional de</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Analizar e interpretar los factores que condicionan la gestión del potencial humano en el HRA.</p> <p>Identificar y describir el estilo de gestión aplicada a los "colaboradores", por los Directivos y Ejecutivos del Hospital.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p>La capacitación laboral permanente permite mejorar las habilidades y destrezas e incorporar nuevos conocimientos, en los trabajadores del HRA.</p> <p>El reconocimiento institucional al esfuerzo que realiza el trabajador, traducida en la promoción y ascensos y facilidades de</p>	<p><b>INDICADORES</b></p> <p><b>Independiente (X)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de participación de los colaboradores</li> <li>• Grado de reconocimiento de los colaboradores</li> <li>• Políticas de capacitación</li> <li>• Índice de capacitación</li> <li>• Incentivos de</li> </ul>	<p><b>TIPO</b></p> <p>Por el propósito de investigación: <i>Aplicada</i></p> <p>Por la evolución del fenómeno: <i>Transversal</i></p> <p>Según período de recopilación de datos: <i>Retrospectiva</i></p> <p><b>NIVEL</b></p>

<p>Ayacucho?</p> <p>¿El colaborador promedio de este centro especializado, tiene las herramientas, los equipos y materiales adecuados, así como los conocimientos y las competencias requeridas para realizar bien su trabajo?</p>	<p>Formular escenarios alternativos que configuren un modelo de gestión efectivo para este componente importante en dicha organización.</p>	<p>equipos y materiales, son factores motivadores para el trabajador del HRA.</p> <p><b>HIPÓTESIS NULA</b></p> <p>Los incentivos económicos y materiales, ambientes de trabajo adecuados y los reconocimientos, no generan motivación o identificación con los propósitos organizacionales</p>	<p>productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos por alimentos</li> <li>• Bonificación por guardia</li> <li>• Hospitalización</li> </ul> <p><b>Dependiente (Y)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de posicionamiento institucional</li> <li>• Calificación a la calidad de servicios ofertados</li> <li>• Índice de quejas de pacientes "clientes"</li> <li>• Índice de satisfacción del trabajador</li> <li>• Estilo de gestión en RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correlacional</li> <li>- Descriptivo</li> <li>- Explicativo</li> </ul> <p><b>TECNICAS INSTRUMENTOS</b></p> <p>Questionarios Entrevistas Encuestas</p> <p><b>E</b></p>
<p>¿El trabajador promedio del HRA tiene condiciones de trabajo favorables, así como la preparación suficiente para que realice bien su trabajo?</p>				
<p>¿El trabajador promedio goza de autonomía para tener iniciativa y proponer mejoras en su área de trabajo?</p>				