

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS



PLAN DE TESIS
INFLUENCIA DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES EN LA GESTION
ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO. CASO HOSPITAL REGIONAL
DE AYACUCHO
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADA POR:

Bach. Helen Vanesa SILVERA CURI
Bach. Antonella ALARCON ALARCON

Mg. Mario PRADO RAMOS
Asesor

AYACUCHO-PERU
2015

DEDICATORIAS

Este trabajo de tesis va dedicado a personas especiales en nuestras vidas, que siempre han estado a nuestro lado brindándonos su apoyo incondicional y dando lo mejor de sí para seguir progresando personal y profesionalmente.

A mis padres Pablo y Elena, quienes han sido mi guía para poder llegar a este punto de mi carrera, quienes han fomentado en mí el deseo de superación con cada palabra y gesto de aliento para seguir adelante y siempre ser perseverante en lograr mi objetivo, por impulsarme con amor y valor a tomar decisiones. Su amor y paciencia son una bendición para mí.

Helen Vanesa Silvera Curi

A mi compañero de toda la vida Jaime, por su amor paciencia y comprensión, por creer en mi capacidad. A mis hijos Joseph y Maite, y a mi querida suegra Florencia por su dedicación, esfuerzo y confianza depositada en mí.

De igual forma a mis padres Amadeo y Graciela, a quienes les debo toda mi vida, les agradezco por su motivación a seguir adelante, quienes me han sabido formar buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Antonella Alarcón Alarcón

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, por brindarnos la oportunidad de desarrollar nuestras capacidades, competencias y optar el Título Profesional de Licenciadas en Administración

INTRODUCCIÓN

El nuevo concepto del valor de las personas para las organizaciones, la gestión de talento humano se inicia, desde el punto de vista de la ciencia del comportamiento. En esta, se abandona 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 y capacidades, habilidades y destrezas, y 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 talento humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *staus 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.

Las tesisistas

INDICE

1 GENERALIDADES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.....	10
1.1 DATOS HISTÓRICOS DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.....	10
1.2 MISIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.....	11
1.3 VISIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.....	11
1.4 VALORES INSTITUCIONALES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO	11
1.5 FINES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.....	12
1.6 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	12
1.6.1 Objetivos de desarrollo del Milenio	12
1.6.2 Lineamientos de Política de Salud para el Periodo 2007-2020.....	13
1.6.3 Ejes estratégicos	14
1.6.4 Objetivos estratégicos del sector 2012-2016.....	14
1.6.5 Objetivos Generales del Hospital Regional para el 2013.....	14
1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	15
1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO “MIGUEL ANGEL MARISCAL LLERENA”	16
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DELA REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL HOSPITAL DE APOYO “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO. 18	
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
2.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
2.5 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	20
2.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.6.1 Objetivo General	21
2.6.2 Objetivos Específicos.....	21
2.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.8 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.8.1 Hipótesis principal.....	21

2.8.2	Hipótesis específica.....	22
2.9	VARIABLES	22
2.9.1	Independiente (X).....	22
2.9.2	Dependientes (Y).....	22
2.10	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.10.1	Método y Diseño	23
2.10.2	Tipo y nivel de investigación	23
2.10.3	Población y muestra	24
2.10.4	Diseño y aplicación de cuestionarios	25
2.10.5	Técnica de la entrevista	25
2.10.6	Diseño y técnica de observación	26
2.10.7	Procesamiento de la Información	26
3	FUNDAMENTOS DEL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	27
3.1	EL TALENTO HUMANO.....	27
3.2	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	27
3.2.1	Concepto.....	27
3.2.2	Objetivos De La Gestión de Talento Humano	28
3.3	EFICIENCIA LABORAL.....	29
3.4	LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS	29
3.5	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	30
3.5.1	Enfoque del talento humano.....	31
3.5.2	Enfoque administrativo.	31
3.5.3	Enfoque proactivo.	31
3.6	EL PERFIL DEL TRABAJADOR DEL SIGLO XXI.....	32
3.7	TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	38
4	LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES Y MOTIVACION HUMANA	39
4.1	LOS ESTIMULOS ORGANIZACIONALES	39
4.2	EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	40
4.3	LA MOTIVACIÓN HUMANA.....	41
4.4	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	42
4.4.1	Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	42
4.4.2	"Teoría X"- "Teoría Y" de Douglas McGREGOR	45
4.4.3	Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	46
4.4.4	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.....	47
4.4.5	Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	48

5	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	50
5.1	LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.....	50
5.1.1	La Capacitación Laboral	50
5.1.2	La Participación en la Toma de Decisiones	52
5.1.3	La Calidad de Vida Laboral	52
5.1.4	La Mejora Salarial.....	54
5.1.5	La Comunicación Interna	55
5.1.6	El Poder en la Organización.....	56
6	GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD	58
6.1	EL POTENCIAL HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD	58
6.2	LA GERENCIA EN HOSPITALES Y CENTROS ESPECIALIZADOS.....	60
6.3	POLÍTICAS DE ESTADO EN EL PERSONAL DEL SECTOR SALUD	61
7	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	64
7.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN GRÁFICA DE BARRAS. 64	
7.1.1	De las relaciones interpersonales con los compañeros.....	64
7.1.2	Del trato que se recibe del jefe	65
7.1.3	De la calificación del ambiente laboral que reina en el Hospital General “Mariscal Llerena”	66
7.1.4	Del trato que reciben los pacientes.....	67
7.1.5	Del incentivo que percibe.....	68
7.1.6	De la destreza del jefe	69
7.1.7	De los materiales que facilitan	70
7.1.8	De la autonomía en la toma de decisiones.	71
7.1.9	De los beneficios que reciben por productividad.	72
7.1.10	De los beneficios por los incentivos.....	73
7.1.11	De las destrezas del jefe	74
7.1.12	Del desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo	75
7.1.13	Del reconocimiento dado al trabajador	76
7.1.14	De los trabajadores que reciben refuerzos.....	77
7.1.15.	78	
7.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS UTILIZANDO UN MÉTODO ESTADÍSTICO.....	79
7.2.1	Análisis Previo del Instrumento	79
7.2.2	Validez del Instrumento	79
7.2.3	Identificación de Factores	80

7.3	ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN Y EL GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES EN LA CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFERTADOS.	84
7.4	ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS RECONOCIMIENTOS EN LOS INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD.....	87
7.5	ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL EN EL ESTILO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	89
7.6	ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA CALIFICACIÓN A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFERTADOS.....	91
	CONCLUSIONES.....	93
	RECOMENDACIONES.....	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
	ANEXOS.....	101
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	102
	CUESTIONARIO.....	103

CAPITULO I

1 GENERALIDADES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.

1.1 DATOS HISTÓRICOS DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.

El 25 de mayo del 2011, el Hospital Regional de Ayacucho, cumplió 47 años de vida institucional al servicio de la comunidad ayacuchana y las poblaciones de los vecinos departamentos de esta parte del país.

Durante el gobierno del Arq. Fernando Belaúnde Terry, siendo Ministro de Salud Javier Arias Stella se inaugura con el nombre de Hospital Centro de Salud de Ayacucho el 25 de Mayo de 1964, lo que en definitiva establece la fecha del aniversario del Hospital. Sin embargo, ya funcionaba desde noviembre de 1963 al culminarse la construcción de su infraestructura a través del Fondo Nacional de Salud y Bienestar Social del entonces Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que ponía en ejecución el Plan Nacional Hospitalario. Asumió la primera dirección entonces, el Dr. Augusto Llontop.

Esa década la ciudad de Ayacucho, contaba con una población aproximada de veinte mil habitantes, pero el campo de acción del Hospital abarcaba incluso la provincia de Huanta. El pequeño establecimiento, posteriormente se convirtió en Centro de Salud de Ayacucho por gestión en aquél tiempo, del Ente Rector, la Unidad de Salud de Ayacucho.

Unos tres médicos y algo más de 5 enfermeras, además de 8 técnicos en enfermería y otro grupo no más de 8 trabajadores administrativos y técnicos, empezaron a prestar los servicios en el novísimo nosocomio.

El Hospital de Ayacucho como institución fue reconocida oficialmente después del Hospital 2 de Mayo de Lima. Se convirtió en Hospital General Base de Ayacucho; seguidamente Hospital de Apoyo de Huamanga y ahora es el Hospital Regional de Ayacucho, dirigido por el Dr. Javier Chirito Susanibar.

A partir del año 2003, lleva el nombre del extinto médico ayacuchano, llamado "El médico de los pobres" Miguel Ángel Mariscal Llerena, adquirido mediante el Decreto Regional N° 004-03-GRA/PRES del Gobierno Regional de Ayacucho de fecha 05 de junio de 2003 y la Resolución de Alcaldía N° 280-2003-MPH/A de la Municipalidad Provincial de Huamanga del 23 de mayo de 2003.

Actualmente, despliega su funcionamiento para una población que supera los seiscientos mil habitantes, y centra su campo de acción en tres importantes y grandes rubros: Emergencias, Hospitalización y Consultorios Externos con Atención Médica General y Especializada, manteniendo adecuadas Salas de Operaciones y Cuidados Intensivos con equipos de alta tecnología.

1.2 MISIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO

Somos un hospital regional especializado y comprometido en brindar atención integral de salud a la población ayacuchana, con calidad, equidad y oportunidad, con tecnología actualizada y actividad docente.

1.3 VISIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO

“Líder en la atención Integral de salud y centro de capacitación regional que garantice la calidad de los servicios con satisfacción plena de los usuarios”

1.4 VALORES INSTITUCIONALES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO

- Calidad: Debe orientar los esfuerzos institucionales hacia la obtención del máximo beneficio para los usuarios externos e internos.

- Equidad: La atención debe contribuir a eliminar las inequidades.
- Integridad: Busca garantizar la integridad de la atención de salud.
- Eficiencia: Debe ser orientado a la optimización de los recursos para la satisfacción plena de los usuarios.

1.5 FINES DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO

- Las Funciones Generales del Hospital Regional de Ayacucho “Miguel Ángel Mariscal Llerena son las siguientes:
- Brindar servicios de salud de calidad y cuidado integral a la población del departamento de Ayacucho.
- Fortalecer el trabajo en equipo, con valores compartidos entre los trabajadores, para lograr una cultura organizacional sostenible.
- Fortalecer la gestión institucional, basada en el desarrollo de una gestión; por procesos, direccionamiento estratégico y cultura organizacional.
- Fortalecer el sistema de información gerencial para la toma de decisiones en todos los niveles del hospital.
- Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el desarrollo de acciones de requerimiento de presupuesto adicional.
- Fortalecer las competencias de los trabajadores de salud, para el mejor desenvolvimiento y logro de resultados.
- Fortalecer al Hospital Regional de Ayacucho, como categoría II-2, optimizando los recursos con que cuenta la institución, para la atención a la población del departamento de Ayacucho.
- Acreditar al Hospital Regional de Ayacucho “Miguel Ángel Mariscal Llerena”, como establecimiento que brinda servicios de salud de calidad.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento del Hospital con tecnología de punta.

1.6 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL

1.6.1 Objetivos de desarrollo del Milenio

Aprobada en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en Septiembre del año 2000, donde los Jefes de Estado y de Gobierno de 147 países y 42 ministros y jefes de delegación se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas para emprender la tarea de avanzar

en las sendas de la paz y el desarrollo humano y de determinar cómo mancomunar sus voluntades y su compromiso de realizar un esfuerzo conjunto para revitalizar la cooperación internacional destinada a los países menos desarrollados y, en especial, a combatir decisivamente la pobreza extrema. La Declaración del Milenio, entre otros muchos elementos, derivó en la aprobación de 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En el plano nacional devino en las políticas del Acuerdo Nacional, incluye 30 Políticas de Estado, con un horizonte de 20 años. Varias de las políticas están inspiradas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, particularmente en sus 8 objetivos principales, 18 metas y 48 indicadores, siendo de competencia del Ministerio de Salud lo siguiente:

- Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social (13° Política de Estado). Tiene como compromiso, asegurar las condiciones para un acceso universal a la salud en forma gratuita, continua, oportuna y de calidad, con prioridad en las zonas de concentración de pobreza y en las poblaciones más vulnerables, y promover la participación ciudadana en la gestión y evaluación de los servicios públicos de salud.
- Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición (15° Política de Estado). Señala el establecimiento de una política de seguridad alimentaria que permita la disponibilidad y el acceso de la población a alimentos suficientes y de calidad, para garantizar una vida activa y saludable dentro de una concepción de desarrollo humano integral.

1.6.2 Lineamientos de Política de Salud para el Periodo 2007-2020

El Plan Nacional Concertado de Salud, establece los Lineamientos de Política de Salud para el periodo 2007 – 2020; así como, los objetivos estratégicos y metas al 2011. Son los siguientes:

- Atención integral de salud a la mujer y el niño privilegiando las acciones de promoción y prevención.
- Vigilancia, prevención, y control de las enfermedades transmisibles y no transmisibles.
- Aseguramiento Universal.
- Descentralización de la función salud al nivel del Gobierno Regional y Local.
- Mejoramiento progresivo del acceso a los servicios de salud de calidad.
- Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Medicamentos de calidad para todos/as.
- Financiamiento en función de resultados.
- Desarrollo de la rectoría del sistema de salud.
- Participación Ciudadana en Salud.

- Mejora de los otros determinantes de la Salud.

1.6.3 Ejes estratégicos

Dentro del marco estratégico y Lineamientos de Política del Sector Salud al 2016 del Ministerio de Salud se establecieron tres ejes estratégicos, siendo los siguientes:

- Prevención y control de problemas sanitarios
- Atención integral de la salud con calidad priorizando la población en pobreza y extrema pobreza
- Rectoría en salud
- Ejes de la Reforma:

1.6.4 Objetivos estratégicos del sector 2012-2016

Reducir la mortalidad materna y neonatal con énfasis en la población más vulnerable.

Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.

- Disminuir y controlar las enfermedades no transmisibles con énfasis en la población en pobreza y extrema pobreza.
- Disminuir y controlar las enfermedades trasmisibles con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.
- Reducir y mitigar los daños y/o lesiones ocasionadas por factores externos.
- Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud.

1.6.5 Objetivos Generales del Hospital Regional para el 2013

- Contribuir a reducir la mortalidad materna y neonatal con énfasis en la población vulnerable
- Contribuir en la disminución de la desnutrición crónica en menores de 5 años con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.
- Contribuir en la disminución y control de las enfermedades transmisibles y no transmisibles con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.
- Contribuir en la reducción y mitigación de los daños y lesiones ocasionadas por factores externos.
- Mejorar la infraestructura y renovar los equipos del Hospital Miguel Ángel Mariscal Llerena.

- Mejorar el acceso a medicamentos genéricos de calidad.
- Contar con recursos humanos con competencias y capacidades acorde a las necesidades del Hospital II-2
- Mejorar la calidad de atención en los Servicios Asistenciales y Administrativos.

1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

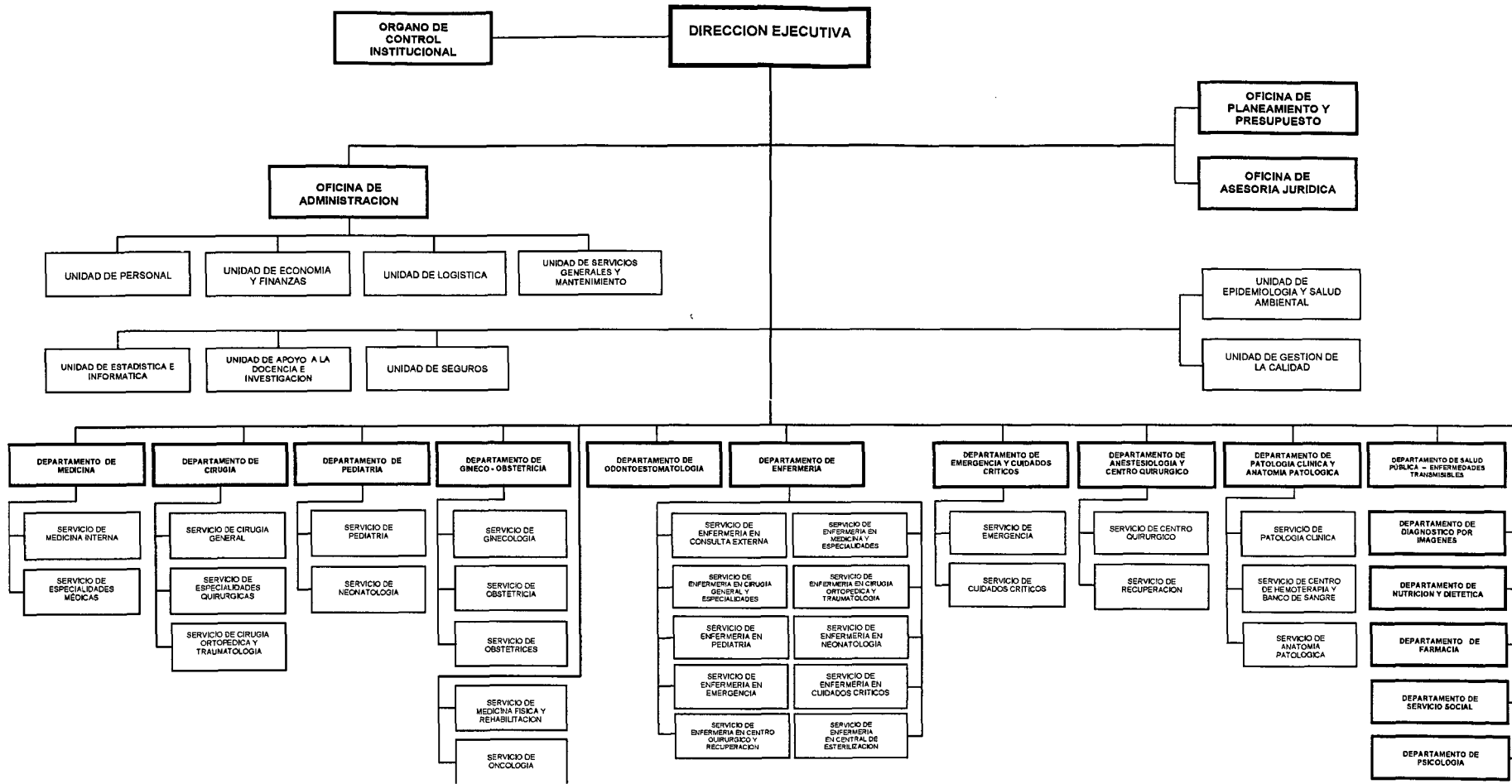
El Hospital para cumplir su misión y lograr sus objetivos funcionales tiene la siguiente estructura orgánica:

- 1. ÓRGANO DE DIRECCION**
 - 1.1. Dirección Ejecutiva**
- 2. ÓRGANO DE CONTROL**
 - 2.1. Oficina de Control Institucional**
- 3. ÓRGANO DE ASESORAMIENTO**
 - 3.1. Oficina de Planeamiento Estratégico**
 - 3.1.1. Unidad de Epidemiología y Salud Ambiental**
 - 3.1.2. Unidad de Gestión de la Calidad**
- 4. ÓRGANOS DE APOYO**
 - 4.1. Oficina de Administración**
 - 4.1.1. Unidad de Personal**
 - 4.1.2. Unidad de Contabilidad y Tesorería**
 - 4.1.3. Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares**
 - 4.1.4. Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento**
 - 4.2. Unidad de Estadística e Informática**
 - 4.3. Unidad de Apoyo a la Docencia, Investigación y Capacitación**
 - 4.4. Unidad de Seguros y Referencia / Contra referencia**
- 5. ÓRGANOS DE LÍNEA**
 - 5.1. Departamento de Medicina**
 - 5.1.1. Servicio de Medicina Interna**
 - 5.1.2. Servicio de Medicina Especializada**
 - 5.1.3. Servicio Preventorio de Oncología**
 - 5.2. Departamento de Cirugía**
 - 5.2.1. Servicio de Cirugía General**
 - 5.2.2. Servicio de Cirugía Especializada**

- 5.2.3. Servicio de Traumatología
- 5.3. Departamento de Pediatría
 - 5.3.1. Servicio de Pediatría
 - 5.3.2. Servicio de Neonatología
- 5.4. Departamento de Gineco Obstetricia
 - 5.4.1. Servicio de Ginecología
 - 5.4.2. Servicio de Obstetricia
 - 5.4.3. Servicio de Obstetrices
- 5.5. Departamento de Odontoestomatología
- 5.6. Departamento de Enfermería
 - 5.6.1. Servicio de Central de Esterilización
 - 5.6.2. Servicio de Enfermería en Consulta Externa
- 5.7. Departamento de Emergencia y Cuidados Críticos
 - 5.7.1. Servicio de Emergencia
 - 5.7.2. Servicio de Cuidados Críticos
- 5.8. Departamento de Anestesiología y Centro Quirúrgico
 - 5.8.1. Servicio de Centro Quirúrgico
 - 5.8.2. Servicio de Recuperación
- 5.9. Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patología
 - 5.10. Departamento de Diagnóstico por Imágenes
 - 5.11. Departamento de Nutrición y Dietética
 - 5.12. Departamento de Farmacia
 - 5.13. Departamento de Servicio Social
- 5.14. Departamento de psicología

1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO "MIGUEL ANGEL MARISCAL LLERENA"





CAPITULO II

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL HOSPITAL DE APOYO “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO.

Actualmente en el Hospital Regional de Ayacucho existe un ambiente agitado y de inestabilidad, la participación activa del trabajador se torna de vital importancia, pues se encuentra en una situación donde nadie sabe muy bien hacia dónde se dirige o hacia dónde quiere hacerlo. Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática de la gestión del talento humano en el 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 pacientes, algunos servicios catalogados como de “mala calidad“ que brindan a las pacientes “clientes” quejas de pacientes sobre el descuido e insensibilidad de trabajadores tanto profesionales como técnicos, incumplimiento en algunas 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, entre otros.

La lógica nos hace pensar que no podemos esperar resultados positivos de satisfacción en el usuario/paciente si quienes les atienden no están satisfechos, es decir, en un entorno complejo

como lo es una organización de salud, la adecuada gestión de sus recursos humanos encabeza (o debe encabezar) la lista de factores determinantes del éxito de la misma.

Frente a tales situaciones descritas, comunes en el Hospital Regional de Ayacucho, se debe considerar que el compromiso de los trabajadores es quizás uno de los factores más difíciles de conseguir, lo que no necesariamente significa que sea imposible. Es posible siempre y cuando se creen los entornos adecuados para la participación e involucración de las personas; siempre que se desarrolle un liderazgo transformador que permita romper con los paradigmas previos basados en estructuras jerárquicas y herméticas y la motivación permanente que mejoren sus habilidades y destrezas e incorporen nuevos conocimientos, entre otros.

La teoría acerca del comportamiento humano, sustenta que existe una diversidad de estímulos que se pueden utilizar en el trabajador, para obtener mayores rendimientos. Ello significa, que tales rendimientos se pueden conseguir utilizando estímulos sociales y psicológicos, materiales, económicos, etc.; mejor dicho, estímulos que ejerzan influencia de trabajador en trabajador, en función del nivel socioeconómico, formación y expectativas que tienen cada uno.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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

- ¿Cómo influyen los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del talento humano en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho?
- La respuesta a esta pregunta se condiciona a la forma como se respondan a las siguientes preguntas específicas:
- ¿Cómo el reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del talento humano influye en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho?
- ¿Cómo los factores motivacionales permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios a los pacientes del hospital Regional de Ayacucho?

2.3 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 Talento Humano,

encontrar explicaciones para elevar el nivel de productividad y la calidad de servicios que se ofrece 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 ella comprobar su validez en una organización pública encargada de brindar salubridad a la sociedad ayacuchana.

2.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr los objetivos propuestos, en la fase de operatividad de la presente investigación, será necesaria utilizar métodos y 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; en tanto que para el procesamiento de datos se utilizará la escala de medir variables, con el método de SPSS.

2.5 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 referente institucional que hace uso de un modelo de gestión organizacional.

La importancia práctica de esta investigación también se justifica por cuanto, siendo el Hospital Regional de Ayacucho; un Hospital especializado, para conservar su status, requiere de sus colaboradores identificación y compromiso con sus propósitos; y 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 destacar 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.

2.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 Objetivo General

- Analizar los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del talento humano influye en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho

2.6.2 Objetivos Específicos

- *Determinar* como el reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permite el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del talento humano influye en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.
- Interpretar los factores motivacionales que permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios a los pacientes del hospital Regional de Ayacucho.

2.7 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 de tales 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.

2.8 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.8.1 Hipótesis principal

Los estímulos organizacionales influyen en la aplicación de la gestión estratégica del talento humano en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.

2.8.2 Hipótesis específica

- El Reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humanos que influyen en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.
- Los factores motivacionales permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios en el Hospital Regional de Ayacucho

2.9 VARIABLES

2.9.1 Independiente (X)

Estrategias de gestión del talento humano

Indicadores

V. Independiente

Reconocimiento Institucional al trabajador

- Índice de participación de los colaboradores
- Grado de reconocimiento de los colaboradores

Política de Capacitación

- Políticas de capacitación
- Índice de capacitación

Estímulos Económicos

- Incentivos de productividad
- Bonos por alimentos

2.9.2 Dependientes (Y)

Resultados de Productividad y calidad de los servicios a pacientes “clientes” en el HRA.

Indicadores

- Nivel de posicionamiento institucional
- Calificación a la calidad de servicios ofertados
- Índice de quejas de pacientes “clientes”

- Incentivos por productividad
- Estilo de gestión en RRHH.

2.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.10.1 Método y Diseño

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

- Inductivo
- Deductivo
- Análisis
- Síntesis

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

2.10.2 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
- 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.

2.10.3 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.

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

TRABAJADORES Y PERSONAL ASISTENCIAL	TOTAL
Médicos	160
Obstetrices	178
Enfermeras	164
Otros profesionales	74
Técnico en Enfermería	283
Técnico de Laboratorio	15
Otros técnicos	131
Profesionales Administrativos	13
Técnicos Administrativos	131
Artesanos	111
Trabajadores de servicios	97
Otros	82
TOTAL	1439

FUENTE: Oficina de Recursos Humanos/ HRA. Elaboración propia

En base a la información obtenida se considera una sub población (muestra) valente al 0.9% del total de la población 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:

Cuadro N° 02

TRABAJADORES Y PERSONAL ASISTENCIAL	TOTAL
Médicos	20
Obstetrices	19
Enfermeras	17
Técnico en enfermería	21
Otros Trabajadores Asistenciales	19
Trabajadores administrativos	24
MUESTRA TOTAL	120

FUENTE: Oficina de Recursos Humanos/ HRA. Elaboración propia

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.

2.10.4 Diseño y aplicación de cuestionarios

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

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

Se cree oportuno reiterar, previo 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, Trabajadoras de Servicios Asistenciales y Personal Administrativo.

2.10.5 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 de la presente investigación.

La entrevista como técnica requiere de un contexto metodológico con el que puedan hacerse 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, entre otros.

Las entrevistas en el caso concreto del estudio se utilizaron una combinación de formas de entrevistas desde lo 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.

2.10.6 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 el auxilio principal de la técnica estadística. Esta técnica 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: observación estructurada o controlada y observación no estructurada. Para la primera se recurre al apoyo de diversos instrumentos que ayudarán con mayor precisión realizar la labor de observación y en la segunda se anotan los hechos observados sin recurrir a la ayuda de las técnicas.

2.10.7 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información recabada a través de las encuestas ad-hoc, fue necesario utilizar diversos tipos de software destinados a medir variables el modelo del SPSS. 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 para la preparación y presentación del presente informe final fue necesario utilizar los diversos paquetes aplicativos de Microsoft Office.

CAPITULO III

3 FUNDAMENTOS DEL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

3.1 EL TALENTO HUMANO

Es el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad. Es importante porque es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Los elementos claves en una organización son los recursos humanos o los talentos que poseen los colaboradores, es en ellos donde la organización debe invertir para su beneficio en la obtención de resultados.

3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

3.2.1 Concepto

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones.

Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables¹.

3.2.2 Objetivos De La Gestión de Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones².

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las

¹ Idalberto Chiavenato "Gestión del Talento Humano" Editorial Mc Graw Hill 3a Edición pág. 06 Año 2009

² Idalberto Chiavenato. "Gestión de Talento Humano", Editorial Mc. Graw Hill 3a Edición pág. 10. Año 2009

actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

3.3 EFICIENCIA LABORAL.

Es el medio por el cual una empresa logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma³.

Generalmente en toda organización existen múltiples factores que afectan el desarrollo de las actividades laborales del ser humano, las cuales llegan a producir bajos niveles de rendimiento por lo que es indispensable señalar que la eficiencia laboral que muestre cada individuo puede depender del grado de motivación que este tenga o que le proporcione la empresa, como un salario justo y adecuado; un entorno seguro y saludable; participación dentro de la empresa; oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc. y de la calidad de vida laboral y los ambientes laborales que nos servirán como indicadores para lograr el rendimiento y/o eficiencia laboral en el seno organizacional de toda empresa.

3.4 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 innecesarios⁴, que responde a un trabajador digno de poca confianza y capacidad para hacer aportes diferentes del estricto cumplimiento de las operaciones claramente definidas.

³ Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mc. Graw Hill, 5ª Edición. año 2005

⁴ STONER, James y Edward FREEMAN. Op. Cit. p. 37

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 organizaciones⁵ que les permitan lograr objetivos que individualmente no podrían hacerlo.

Aunque siempre ha existido en todas las organizaciones algún tipo de gestión relacionada con las personas, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que es en la década de los 80 y 90 cuando esta actividad asume un papel protagónico en la gestión de las organizaciones. Esta función, probablemente es la que más ha avanzado desde el momento en el que se comienzan a desarrollar con carácter científico las diferentes áreas de gestión empresarial, desde los albores de la Revolución Industrial. Desde esos tiempos, poco a poco ha ido adquiriendo nuevas competencias y aumentando su peso dentro de las decisiones empresariales, debido especialmente a la cada vez mayor complejidad inherente a su gestión, y sobre todo a que el nivel de incidencia de esta función sobre la actividad empresarial ha ido creciendo con el tamaño⁶.

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 común⁷.

3.5 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La evolución de los enfoques, énfasis, focos y/o modelos de la gestión de personal en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, dejándose de entender como un costo para pasar a entenderse como un recurso, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p.60

⁶ ALBIZU, Eneka y Aritza, LOPEZ DE GUERRERO, "Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en Alta Dirección." Barcelona 2001. Pág. 127.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. pag. 7

valor. A continuación se describe tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días, según se expone en lo que sigue.

3.5.1 Enfoque del talento humano

Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental. Como lo explican Calderón, Naranjo y Álvarez⁸, la empresa es el escenario en donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo.

3.5.2 Enfoque administrativo.

La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

3.5.3 Enfoque proactivo.

A partir de la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará la organización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones, sin desconocer el ciclo vital que toda persona atraviesa a lo largo de su vida laboral en cualquier organización; es decir, los tres momentos que atraviesa el talento humano: la entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros. La pertinencia y la efectividad de estos procesos redundan directamente en los resultados de la organización.

⁸ Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Bogotá: ACRIP y Universidad Nacional de Colombia.

3.6 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 Balkin⁹ 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 Drucker¹⁰ 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 mega-cambio.

A nuestro entender, creemos que los cambios que viene experimentando el mundo y que repercuten directamente en la Gestión del Potencial Humano son:

- a) 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:
 - La internacionalización de la actividad empresarial, que trae implícitos el aumento de la concurrencia en los diferentes mercados y la necesidad de 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,**

⁹ GÓMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3a.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. p. 3

¹⁰ DRUCKER, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Santale de Bogotá. 2002. p. 225- 287.

- 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 más impersonal relación que se genera en las actividades de producción caracterizada por una mayor intensidad en el empleo del factor capital,
- 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,

La aparición de cambios cada vez más 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.

- b) Cambios Sociales: Tales cambios que inciden en la gestión de los colaboradores, son:
- 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,
 - 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 lado la aparición de una serie de hechos que obligan a 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 más relacionados con la gestión y desarrollo del trabajador, como son: la motivación, comunicación, remuneración, promoción y ascensos, etc.

- Frente a una población laboral eminentemente masculina e incluso estereotipada, las empresas cuentan cada vez más 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. 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 empresarial¹¹.

- c) Cambios tecnológicos: Se produce 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 los servicios, entre los cuales destacan los empleos basados en el conocimiento¹². Así en los países desarrollados de los nuevos empleos que surgen dentro de veinte años, las dos quintas partes serán cubiertas por personas que desarrollaran una actividad eminentemente intelectual, acreditando la posesión de un título universitario o superior tecnológico¹³. Los cambios tecnológicos generan grandes retos a la gestión del talento humano, los nuevos puestos se crean, se modifican los contenidos de otros, al tiempo que algunos desaparecen. Se hace imprescindible la gestión provisional del empleo que como producto del desarrollo tecnológico sufren alteraciones.

¹¹ ROBBINS, Stephen y David DE CENZO. La Dirección del Recurso Humano. Addison Wesley. Nueva York. 1996. p. 8

¹² DRUCKER, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Santale de Bogotá. 2002. p. 201-211.

¹³ DRUCKER, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Santale de Bogotá. 2002. p. 290.

Asimismo las variaciones en las competencias requeridas por las nuevas tecnologías, demandan una actualización de contenidos de los puestos, los criterios de reclutamiento y remuneraciones.

- d) 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.

Para conservar la coherencia con tales cambios, los perfiles de los trabajadores del presente siglo, deben ser concordantes y próximos a las competencias exigidas en los diversos puestos de trabajo.

Para Ernst & Young¹⁴, las competencias que garantizan el éxito profesional son:

- Los conocimientos que derivan de la aplicación de una técnica específica,
- Las habilidades que normalmente se adquieren mediante el entrenamiento y experiencia y
- Las cualidades, que están relacionadas con los rasgos personales, y son los más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Ahora bien, previo a la identificación de las competencias exigidas a los trabajadores de nuestro medio, para que gocen de alta empleabilidad, creo oportuno definir qué se entiende por competencia. Para ello, tomando como fuente a Martha Alles¹⁵, paso a enumerar los siguientes:

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer). Competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo¹⁶. Son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada (Levy- Leboyer, Claude).

¹⁴ ERNST & Young. Gestión por competencias, Innovación en la gestión empresarial, EN: Cuadernos Cinco Días, Fascículo N. 6, Madrid. 1998.

¹⁵ ALLES, Martha. ALLES, Martha. ALLES, Martha. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, p. 59

¹⁶ ERNST & Young. Op. Cit. p. 62

De modo que, las competencias vienen a ser el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos y motivaciones, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñarse con éxito en un puesto o en una función dada, dentro de una organización.

Entonces cabe preguntarnos, ¿Qué competencias, vale decir, conocimientos, habilidades y aptitudes diferenciales debe cultivar un trabajador de nuestro medio para tener éxito profesional o gozar de una alta empleabilidad? Los criterios de clasificación son variados como tantos autores existen¹⁷.

Para Spencer & Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción, referida a la orientación del logro, iniciativa, preocupación por el orden, calidad y precisión,
- Competencias de ayuda y servicio, entendimiento personal y orientación al cliente,
- Competencia de influencia, referida a la construcción de relaciones, impacto y conciencia organizacional,
- Competencias gerenciales, liderazgo, dirección y desarrollo de personas, trabajo en equipo,
- Competencias cognoscitivas, razonamiento conceptual y pensamiento analítico, experiencia profesional,
- Competencias de eficacia personal, relacionada al autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad, etc.

Claude Levy- Leboyer, plantea un listado de 29 competencias que van desde aptitudes y actitudes personales, pasando por la experiencia profesional, competencias sociales, para terminar en competencias gerenciales.

La misma autora identifica un grupo de Supra-competencias, que se subdivide en:

- Intelectuales, referida al pensamiento estratégico,
- Interpersonales, referida a la toma de decisiones, nivel de persuasión, dirección y comunicación, y sensibilidad interpersonal.
- Adaptabilidad al medio.
- Orientación a resultados, iniciativa, deseos de éxito, olfato para los negocios, etc.

¹⁷ ALLES, Martha. Op .Cit. p. 63. y ss.

Marcelo Iglesias, autor argentino al correlacionar las competencias con la inteligencia emocional, plantea dos grandes grupos de competencias:

a) Aptitud personal, que se subdivide en:

- Autodominio, implica confianza en sí mismo, conciencia emocional y autoevaluación,
- Autorregulación, significa autocontrol, confiabilidad, adaptabilidad, innovación y escrupulosidad,
- Motivación, iniciativa, optimismo, afán de triunfo y compromiso, y

b) Aptitud social, subdividida en:

- Empatía, referida a la capacidad de comprender a los demás, orientación al servicio, conciencia política y aprovechamiento de la diversidad,
- Habilidades sociales, relacionada al nivel de liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, habilidades de equipo, etc.

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, a 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.
- Auto conocerse: 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.

3.7 TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El momento que atraviesa el papel del talento humano en las empresas orienta a sus gestores e investigadores a generar conocimiento sobre el tema; reestructurar las acciones que tradicionalmente se desarrollan y seguir una visión sobre procesos emergentes, basados en la transformación y el cambio organizacional centrado en las personas y el papel de estas en el logro de los objetivos empresariales; reformular las teorías organizacionales sobre el valor que agrega el talento humano al producto y/o servicio, el capital intelectual, la gestión estratégica del talento humano, entre otros aspectos.

CAPITULO IV

4 LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES Y MOTIVACION HUMANA

4.1 LOS ESTIMULOS 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 trabajo¹⁸.

4.2 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 diversos¹⁹. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

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 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 organización²⁰.

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

¹⁸ FLORES GARCÍA, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima. 2001. p.50.

¹⁹ GÓMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. Op. Cit. p. 134 y ss.

²⁰ SÁNCHEZ- RUNDE, Carlos. "Tres modelos de Estrategia y Dirección de Recursos Humanos". EN: Harvard Deusto Business Review. Madrid. No. 113. 2003. p. 80.

disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbin²¹ 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.

4.3 LA MOTIVACIÓN HUMANA

Etimológicamente, motivación proviene del vocablo latino "moveré", que significa mover.

En seguida, pasamos a conceptualizar que se entiende por motivación humana, recurriendo a los siguientes académicos: Dessler²² 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 individual²³. 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 alcance de algún tipo de logro²⁴ 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 desempeño²⁵ 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 por qué ser únicamente tangible²⁶.

Luego de tales conceptos, creemos que la motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo

²¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. p. 23-26

²² DESSLER, Gary. Op .Cit. p.89

²³ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. p. 168.

²⁴ CERTO, Samuel. Op. Cit. p. 354.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Me Graw HUI. México DF. 1991. p.65.

²⁶ FARACHE, Leo. "El Marketing interno de la motivación". EN: Harvard Deusto Marketing y Ventas. Nº. 19. Madrid. 1996. p. 74.

externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está 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)

4.4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que motivan a los trabajadores a realizar determinadas actividades y obtener logros que la organización espera? y por ende, ¿Cómo 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.

4.4.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

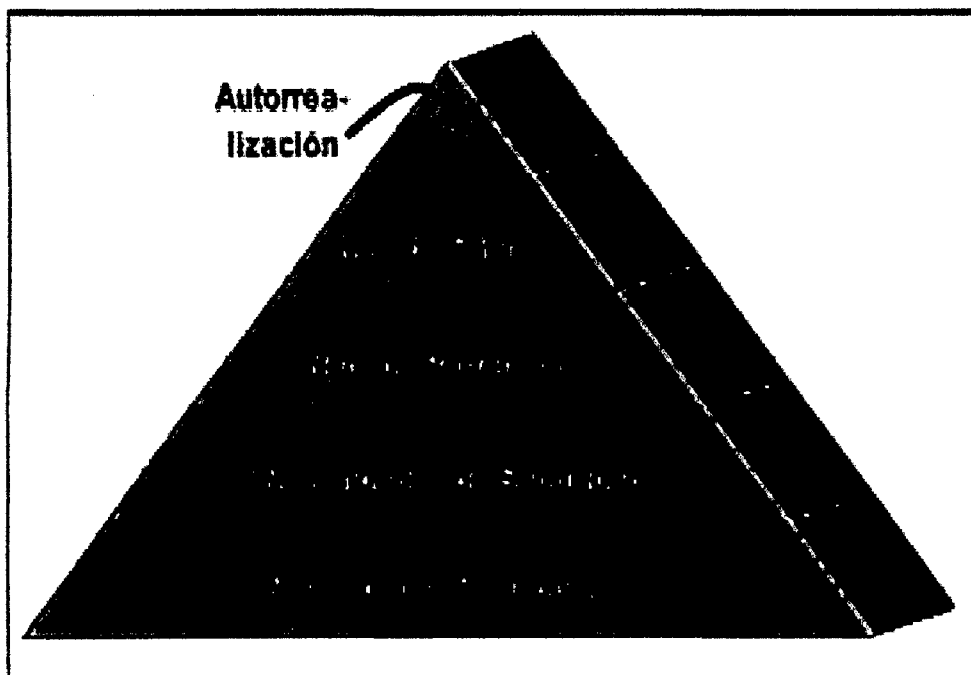
De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde lo material hasta lo espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- Pertenencia: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- 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.

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

GRAFICO N° 01

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



FUENTE: ROBBINS, Stephen. La administración en el mundo de hoy. p.390.

Las características del funcionamiento de esta teoría según Chiavenato²⁷, son los siguientes:

- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno,
- Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo,
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos las personas sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual,

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, p.75.

- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores,
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo,

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)

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 proporciono evidencia empírica y diversos autores que validan la teoría no encontraron fundamento en su favor.

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. 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.

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.

4.4.2 "Teoría X"- "Teoría Y" de Douglas McGREGOR

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.

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, McGregor listó las siguientes suposiciones positivas que forman parte de la teoría y Los trabajadores perciben su trabajo como algo natural, sinónimo de descansar o la persona promedio puede aprender a aceptar y -aún más- 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, 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 McGregor? Robbins, sostiene que la respuesta se expresa mejor en el marco presentado por 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 Chiavenato. 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.

4.4.3 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 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- satisfecho, que es diferente de estar insatisfecha. 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 satisfecha.

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

4.4.4 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. 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
- **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, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. Flores García 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 una disciplina en el equipo, al dejar la organización el espíritu de los subordinados decae, se desorganiza, por cuanto no estuvieron preparados para desenvolverse por sí 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, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás. Flores García, citando a 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.

4.4.5 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:

- **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 (Ej: 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 (Ej: 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 de la instrumentalidad 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.

¿Cuáles son las consecuencias, para las organizaciones y los ejecutivos la aplicación práctica de esta teoría? Al respecto, Flores García, 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.

CAPITULO V

5 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

5.1 LAS 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:

5.1.1 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 más competencias laborales innovadoras e imaginativas. Las organizaciones, si desean 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 Chiavenato²⁸, 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 inestabilidad y el desorden del macro sistema, es a través de una capacitación permanente de los trabajadores.

Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez más 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 innovadores basadas en la

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Op.Cit.* p.179 y ss

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.

5.1.2 La Participación en la Toma de Decisiones

La aceptación y utilización de participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales como estrategia motivacional ha sido fortalecida por las teorías e investigaciones llevadas a cabo al respecto. Lo cierto es que la gran mayoría de las personas se sienten motivadas si se les consulta sobre las acciones, problemas o decisiones que les afectan. Por ello, el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la organización.

Además, la toma de decisiones participativa es una forma de reconocimiento. Se relaciona con la necesidad de afiliación y de aceptación, originando en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la organización.

Dado que esta forma de trabajo permite a las organizaciones a obtener mayores y mejores resultados, a partir de la década del noventa, se inicia, consolidándose con el tiempo, como un estilo de gestión empresarial. Dicha corriente administrativa aplicada con éxito en algunas organizaciones fundamentalmente financieras, se conoce como Empowerment²⁹, siendo Ken Blanchard actualmente, uno de los representantes más importantes.

En la práctica conseguir que los directivos modifiquen su percepción del trabajador no es fácil; ello implica en el fondo no solo el cambio de la cultura organizacional, sino fundamentalmente un cambio de actitud del directivo hacia el trabajador.

5.1.3 La Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida laboral es una de las tendencias últimas más interesantes que las organizaciones vienen implementando como parte de la motivación laboral. Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y sociales. Lo cierto es que la calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, sino que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigación y acción en el

²⁹ BLANCHARD, Ken. *Empowerment*. Edit. Norma. Bogotá. 1996.

que se combinan la psicología organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y el liderazgo.

El estudio de la calidad de vida laboral ha sido objeto de un apoyo entusiasta sobre todo a partir de la década de los setenta. Los directivos la consideran como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad; los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios más elevados, y por su parte, el Estado también se ha sentido atraído por esta variable como un medio de mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia interna y reducir al máximo los conflictos laborales.

La calidad laboral es un componente de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), concepto que trasciende lo meramente organizacional para ubicarse en el escenario de la sociedad, que actualmente se viene incorporando en la gestión de grandes organizaciones empresariales. Ser responsable socialmente implica para una empresa asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la sociedad, por cuanto se entiende que las organizaciones empresariales no son sujetos pasivos cuyas conductas están determinados solamente por la lógica del mercado, sino son instituciones que definen sus fines, eligiendo los medios de la sociedad para alcanzarlos, asumiendo con ello, las consecuencias de sus acciones.

La responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, que significa por ejemplo asumir de manera decidida una posición a favor de la educación y en contra de las causas o estructuras que de alguna manera reproducen eternamente los mecanismos de pobreza. Ello no implica que la empresa renuncie a sus beneficios o a la creación de espacios económicos; simplemente es aceptar que si en una sociedad el conjunto de las organizaciones no se unen en torno a la responsabilidad social, en el corto plazo la situación podría ser favorable, pero en el largo plazo sería ignorar la catástrofe que se avecinaría cuando la mayoría de la sociedad se debatiría diariamente en condiciones difíciles de subsistencia.

Ser responsable socialmente para una empresa significa lo siguiente:

- Respetar los derechos del trabajador, con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

- Respetar el medio ambiente. Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación. Minimizar la generación de residuos. Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible. Es la generación de ser posible de un aceptable beneficio económico, pero sobre todo la mejora de su posición competitiva que los pueda generar en el futuro.
- Procurar la auto continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable. Seguir generando riqueza con productos y servicios útiles pero manteniendo y creando puestos de trabajo, sin perder su ventaja competitiva es fundamental.
- Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos, con las diferentes instituciones de la sociedad.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

En este orden de ideas las organizaciones que se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores deben propender en retribuir económicamente el justiprecio del esfuerzo y dedicación que ponen en su trabajo, reconocer los beneficios sociales exigidos por el Estado e implementar otros por iniciativa propia, facilitar un ambiente de trabajo saludable y decoroso, que no trastoque su salud físico y mental, promueva un clima de paz laboral adecuado para facilitar la flexibilidad e innovación, entre otros.

5.1.4 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 más 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.

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 más 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 diferencial³⁰ 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.

5.1.5 La Comunicación Interna

La comunicación interna hace referencia al conjunto de procesos y procedimientos que hacen posible que a través de los canales de la organización se transmiten informaciones o mensajes en el interior de la misma. No se trata de comunicar cualquier información, sino que debe utilizarse con un criterio de utilidad de forma que la información transmitida responda a la finalidad prevista.

La comunicación es uno de los factores motivadores esenciales ya que permite, no solo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión. Algunas de las características psicológicas que hacen de la comunicación interna un factor realmente motivador son los siguientes:

- **Autonomía:** posibilidad de auto-organizar el proceso de trabajo, determinar habilidades a emplear, diseñar pautas de trabajo.
- **Variedad:** evitar la monotonía, ampliando el abanico de actividades a desarrollar.
- **Identidad:** percepción de la responsabilidad sobre el proceso y los resultados.
- **Importancia:** creencia que lo que se obtiene es útil o tiene sentido para otras personas.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Op.Cit.* p.450.

- Equidad: proporción ajustada entre lo que da a la organización y lo que se recibe de ella.
- Retroalimentación: recepción de información sobre el resultado del esfuerzo
- Apoyo social: contar con relaciones interpersonales de calidad capaces de afrontar situaciones conflictivas en el trabajo.

De modo practica para una organización una política de "puertas abiertas" en el que los flujos de comunicación viajan en todas las direcciones y en el que participan activamente todos los miembros de la organización, es un factor motivador, por cuanto los trabajadores razonarán que sus opiniones son tomados en cuenta, identificándose aún más con los propósitos que persigue la organización.

5.1.6 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 ayudarlo 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.

CAPITULO VI

6 GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD

6.1 EL POTENCIAL HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD

La característica de las organizaciones de salud desde el punto de vista de sus colaboradores, es la heterogeneidad³¹. 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. 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. Profesionales asistenciales formados en Universidades, y la diferencia conformados por técnicos con formación superior no universitaria, profesionales

³¹ MINISTERIO DE SALUD/ COMISIÓN DE ALTO NIVEL. *Op. Cit.* p. 45

administrativos y en menor proporción por trabajadores de servicios generales. Esta particularidad, de tener 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.

Por otro lado, como todas las entidades públicas, en el Sector Salud también se mantienen en un marco jurídico de naturaleza vitalicia en la posición del cargo³² vale decir una posición a perpetuidad, donde las evaluaciones de desempeño son procesos de mera formalidad que no cumplen su propósito fundamental de retroalimentar para enriquecer al trabajador. Este hecho en la práctica, es un freno para los equipos de gestión por cuanto impiden que las instituciones puedan articular los resultados con la productividad en el trabajo y calidad en el servicio.

Sin embargo, a partir de la década del 90, como consecuencia de la liberalización de la economía se flexibilizaron las modalidades contractuales y los esquemas de pago para los nuevos trabajadores, facilitando la correlación del trabajo con la productividad, situación que propició para que las instituciones incorporen como una variable de gestión el concepto de la competencia. Si bien es cierto que esta situación fue ventajosa, en el plano de las relaciones laborales ha generado otro problema relacionada con la vulnerabilidad del trabajador, reflejándose en el trabajo precario y en una alta rotación del personal, repercutiendo directamente en la calidad del servicio ofrecido³³.

Otra particularidad a destacar viene a ser el papel que cumplen en las instituciones de salud los profesionales médicos. Resulta que este grupo ocupacional a diferencia de las demás, es la que define el servicio diferencial de la institución y a su vez hace uso de los demás servicios que oferta la institución. Bien vale aquí incorporar el concepto de cliente interno, donde los demás profesionales, considerando como cliente al médico, deben esmerarse en brindar su mejor servicio. Esta dinámica de trabajo, repercute directamente en los pacientes clientes, quienes al percibir el esmero y la calidad de servicio reiterarán su fidelidad al profesional médico y por ende a la institución. A ello debemos adicionar la progresiva especialización y sub especialización de este grupo de profesionales".

Bien pudiera pensarse que las diferencias de los trabajadores del Sector Salud en relación a los demás sectores, responden a las tendencias actuales, sin embargo, debemos precisar que lo que

³² Ministerio de Salud/ Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos. *Op.Cit.* p. 7.

³³ Organización Panamericana De Salud (OPS)/ RICSE, Carlos. *Análisis de Información de Recursos Humanos en Salud.* Lima. 2000. p.13

diferencia fundamentalmente a este grupo de trabajadores, vienen a ser su convicción y sensibilidad social, para atender a nuestros semejantes partiendo de la premisa de que conservar y salvar vidas humanas es un acto humanitario y solidario que no necesariamente puede ser recompensado con la paga que recibe. Precisamente tal convicción reflejada en los valores y principios básicos del Sector Salud, es la que permite atender a nuestros semejantes sin distinguir razas, niveles socio económicos, credos, etc.

Tales hechos hacen que la gestión del potencial humano del Sector Salud, se caracterice por su particularidad y creatividad para implementar estrategias motivacionales basadas fundamentalmente en el reconocimiento y el desarrollo profesional del colaborador.

6.2 LA GERENCIA EN HOSPITALES Y CENTROS ESPECIALIZADOS

Las organizaciones de salud son muy complejas, por cuanto presentan diferentes formas y dimensiones en su estructura, así como especializaciones y sub especializaciones en los tipos de servicios que ofertan a la sociedad. Esta situación de por sí ya complicada, adicionado a las influencias de diversos variables del macro ambiente hacen que la gestión de los hospitales y centros especializados, se torne aún más difícil y complicada.

A nivel interno el gestor debe administrar los irrisorios presupuestos que provienen del erario nacional, complementando con los recursos propios que la institución genere para solucionar necesidades cada vez apremiantes de equipamientos, materiales e insumos, infraestructura, entre otros; de la misma forma, debe gerenciar a profesionales y técnicos de salud diversos, y trabajadores administrativos, quienes tienen objetivos y expectativas dispares, muchas veces en franca oposición con los propósitos organizacionales.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta los propósitos que pretende lograr la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención a los usuarios, pero fundamentalmente deben tener convicción social para brindar calor y calidez humana a los pacientes.

En ese contexto las instituciones de salud a diferencia de otras organizaciones, se caracterizan por tener en su estructura laboral a trabajadores mayoritariamente profesionales y técnicos asistenciales, que para dar cumplimiento a los lineamientos de política de salud general del Estado, deben ser gerenciados con profesionalidad y competitividad, pero con una clara convicción social de servicio a la comunidad. La profesionalidad permite al directivo aplicar los conceptos administrativos y las modernas tendencias de gestión organizacional, para

desarrollar la institución en un contexto económico de liberalización del mercado, donde el Estado por estrecheces presupuestarias renuncia cada vez más a su responsabilidad económica, pero mantiene vigente, amplia y perfecciona sobre las instituciones asistenciales públicas su ámbito de injerencia y responsabilidad normativa. Una gerencia competitiva es aquella que concibe que el mercado, en este caso de pacientes que requieren ser atendidos en sus diversas necesidades de salud, con su demanda sea la que defina el futuro de la organización. En este orden de ideas se hace necesario que el gestor del potencial humano a pesar de las limitaciones de orden económico, diseñe estrategias inteligentes para motivar a sus colaboradores, que le

6.3 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:

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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.

No cabe duda que los cambios que implica el proceso de reforma en los servicios de salud, y el contexto en que se desarrolla, han transformado las condiciones institucionales para la gestión, en ese marco al afrontar los retos de modernizar las organizaciones de salud, se debe asumir que actualmente ya no hay lugar para seguir con una mera administración de personal preocupada mayormente con el registro y control de los aspectos normativos del ciclo

administrativo y de la débil carrera funcionaria de trabajadores nombrados y estables. Se tiene que dar un vuelco trascendente tanto en la orientación y fines de la gestión de los RRHH, como también en sus contenidos.

De la misma manera, el asumir que el desempeño del personal del sector salud no depende solamente de sus propios conocimientos y actitudes consideradas aisladamente, sino por la relación del trabajador con el grupo en el que se integra para realizar su trabajo, nos lleva a recusar el enfoque, que reduce la gestión de los RRHH en salud a una dimensión individual e instrumental y que por lo tanto busca ajustar las conductas y conocimientos de cada trabajador, con múltiples y aisladas actividades de capacitación, así como otras acciones y programas de cambio en la organización del trabajo; en lugar de colocarlos desde una perspectiva de actor colectivo con el que se hace necesario interactuar para orientar y desarrollar los procesos de cambio. He allí los retos y las tareas por cumplir en los próximos años para hacer del sector estratégico y competitivo al servicio de la sociedad peruana, especialmente de las clases más necesitadas.

CAPITULO VII

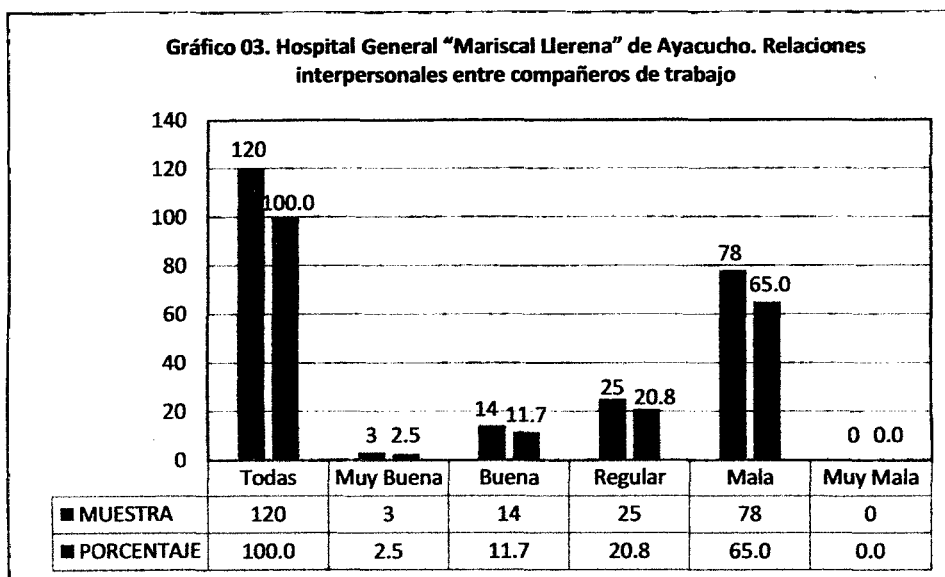
7 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN GRÁFICA DE BARRAS.

7.1.1 De las relaciones interpersonales con los compañeros

Cuadro 03. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho. Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo

Tipo de relación	MUESTRA	PORCENTAJE
Todas	120	100
Muy Buena	3	2.5
Buena	14	11.7
Regular	25	20.8
Mala	78	65.0
Muy Mala	0	0.0

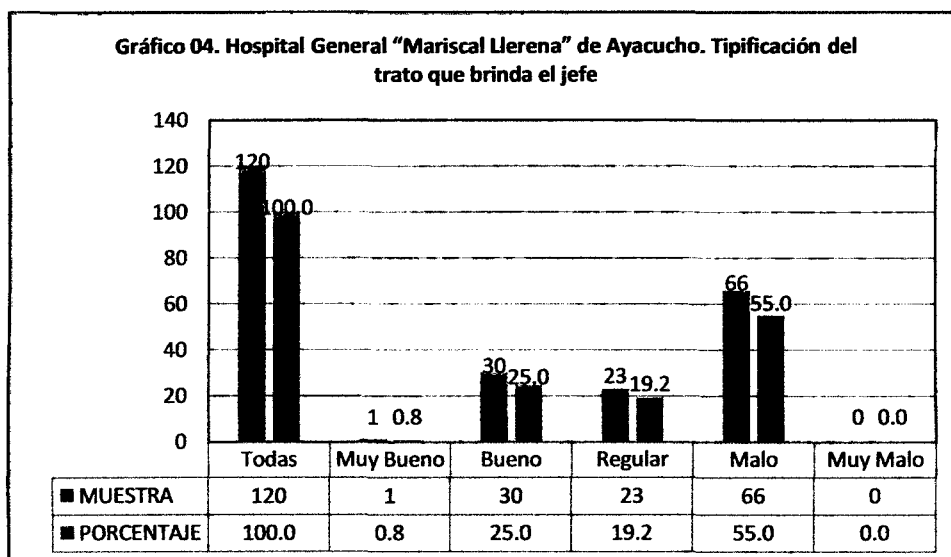


Se tiene en la gráfica N° 03, en donde 03 trabajadores (2.5 %) respondieron que las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo es muy buena; que 14 trabajadores (11.7 %) respondieron que las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo es buena, 25 trabajadores (20.8 %) respondieron que las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo es regular y que 78 trabajador (65.0 %) respondió que las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo es mala. Por consiguiente las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo es malo (65.0 %).

7.1.2 Del trato que se recibe del jefe

**Cuadro 04. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Tipificación del trato que brinda el jefe**

Tipo de trato	MUESTRA	PORCENTAJE
Todas	120	100.0
Muy Bueno	1	0.8
Bueno	30	25.0
Regular	23	19.2
Malo	66	55.0
Muy Malo	0	0.0

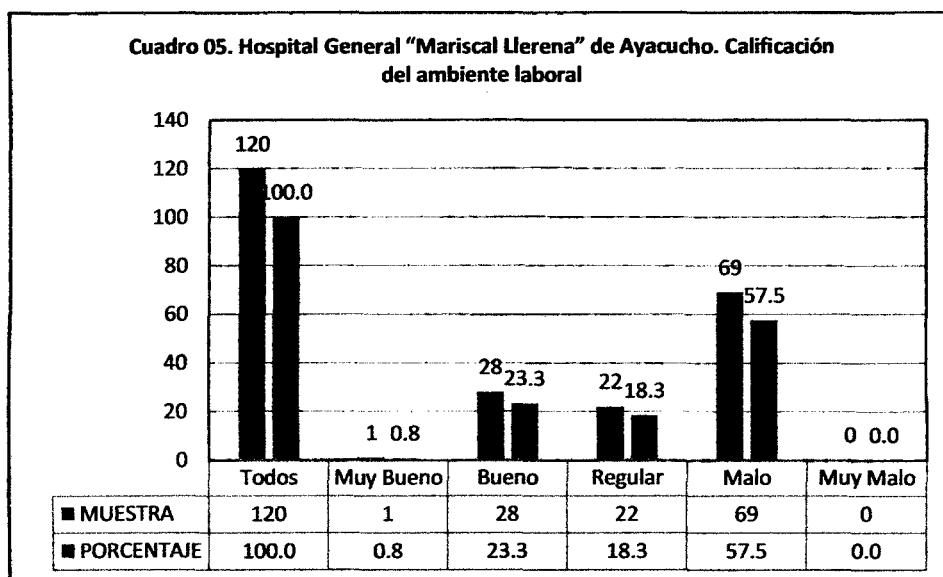


Se tiene en la gráfico N° 04, en donde 01 trabajador (0.8 %) respondió que el trato que recibe de su jefe es muy bueno; 30 trabajadores (25.0 %) respondieron que el trato que reciben de su jefe es bueno, 23 trabajadores (19.2 %) respondieron que el trato que reciben de su jefe es regular. y que 66 trabajadores (55.0 %) respondieron que el trato que reciben de su jefe es malo. Por consiguiente el trato que reciben de su jefe es malo (55.0 %).

7.1.3 De la calificación del ambiente laboral que reina en el Hospital General "Mariscal Llerena"

Cuadro 05. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Calificación del ambiente laboral

Tipo de Ambiente	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	1	0.8
Bueno	28	23.3
Regular	22	18.3
Malo	69	57.5
Muy Malo	0	0.0

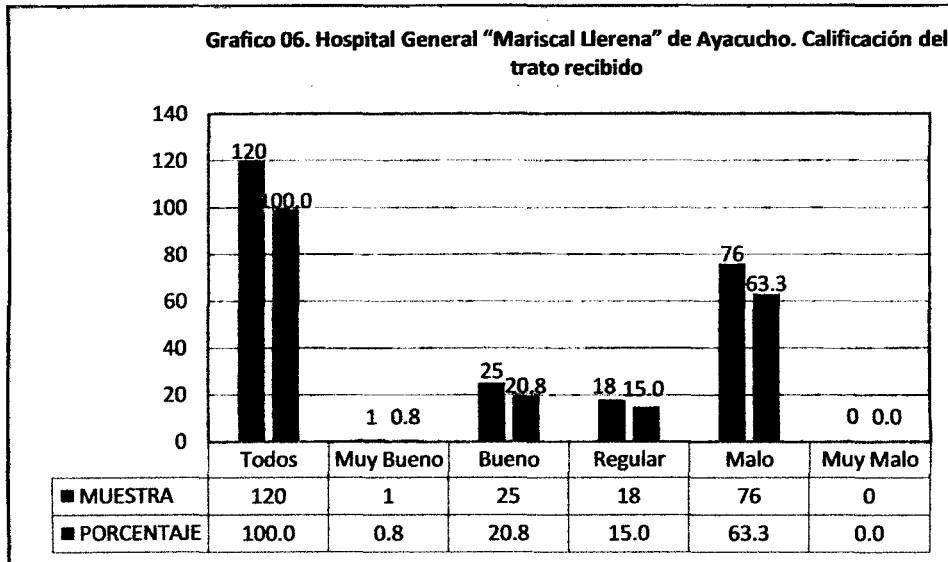


Se tiene en la gráfica N° 05, en donde 01 trabajador (0.8 %) respondió que el ambiente laboral que reina es muy bueno; 28 trabajadores (23.3 %) respondieron que el ambiente laboral que reina es buena, 22 trabajadores (18.3%) respondieron que el ambiente laboral que reina es regular, 69 trabajadores (57.5 %) respondieron que el ambiente laboral que reina es malo. Por consiguiente el ambiente laboral que reina en el hospital General "Mariscal Llerena es malo (57.5 %).

7.1.4 Del trato que reciben los pacientes

Cuadro 06. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho. Calificación del trato recibido

Tipo de trato	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	1	0.8
Bueno	25	20.8
Regular	18	15.0
Malo	76	63.3
Muy Malo	0	0.0

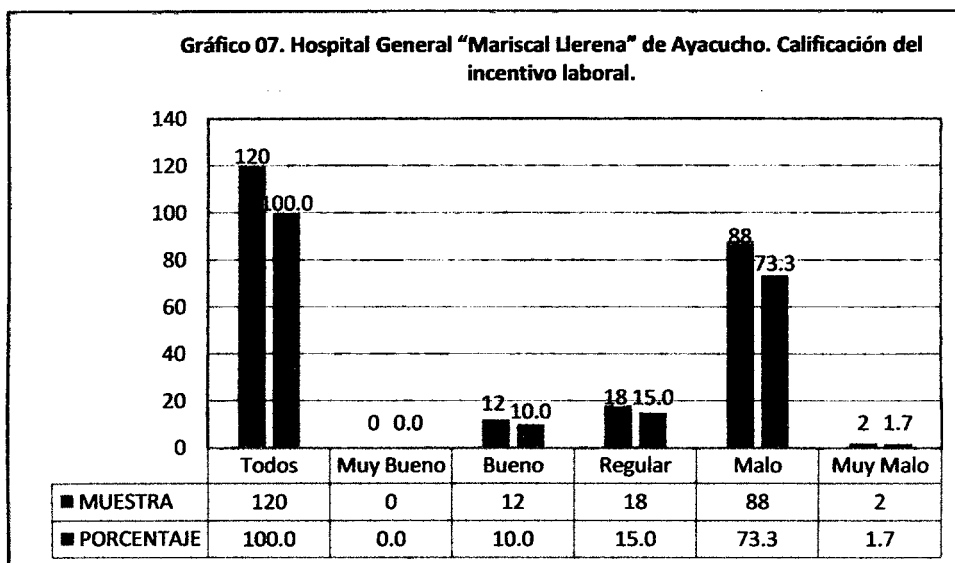


Se tiene en el gráfico N° 06, en donde 01 trabajador (0.8 %) respondió que el trato que reciben los pacientes por parte de mi persona y de mis compañeros de trabajo es muy bueno; 25 trabajadores (20.8 %) respondieron que el trato que reciben los pacientes por parte de mi persona y de mis compañeros de trabajo es bueno; y 76 trabajadores (63.3%) respondieron que el trato que reciben los paciente por parte de mi persona y de mis compañeros de trabajo es malo. Por consiguiente el trato que reciben los pacientes por parte de mi persona y de mis compañeros de trabajo es malo (63.3 %).

7.1.5 Del incentivo que percibe

Cuadro 07. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho. Calificación del incentivo laboral.

Tipo de incentivo	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	0	0.0
Bueno	12	10.0
Regular	18	15.0
Malo	88	73.3
Muy Malo	2	1.7

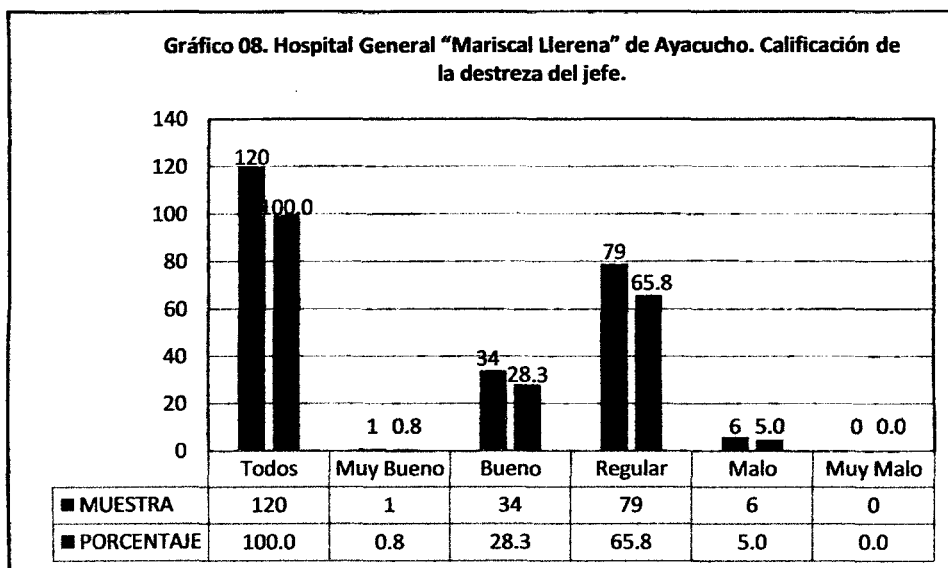


Se tiene en el gráfico N° 07, en donde 12 trabajadores (10.0 %) respondieron que el bono como incentivo laboral que percibe por alimentos es bueno; que 18 trabajadores (15.0 %) respondieron que el bono como incentivo laboral que percibe por alimentos es regular y 88 trabajadores (73.3%) respondieron que el bono como incentivo laboral que percibe por alimentos es malo. Por consiguiente el bono como incentivo laboral que percibe por alimentos es malo (73.3 %).

7.1.6 De la destreza del jefe

Cuadro 08. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho. Calificación de la destreza del jefe.

Tipo de Destreza	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	1	0.8
Bueno	34	28.3
Regular	79	65.8
Malo	6	5
Muy Malo	0	0

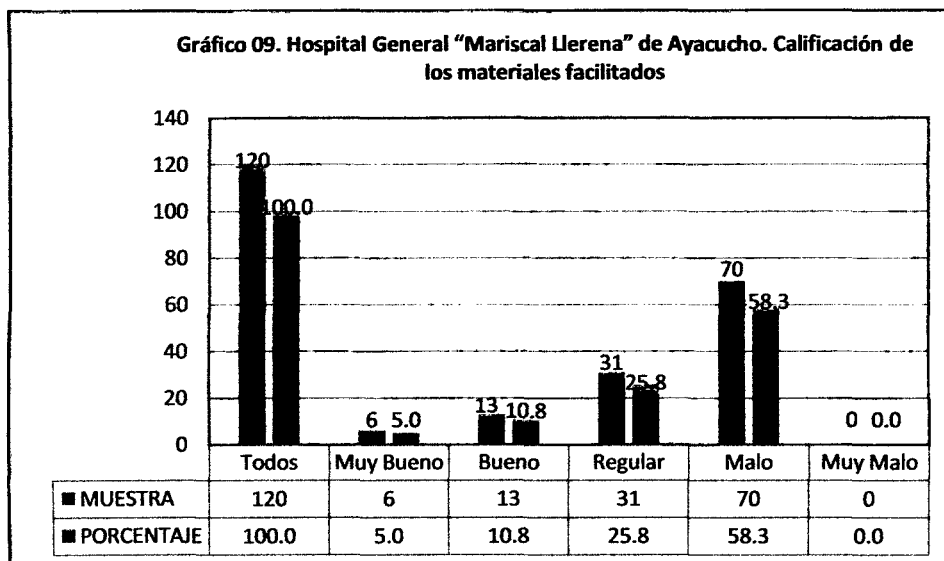


Se tiene en el gráfico N° 08, en donde 01 trabajador (0.8 %) respondió que la destreza del jefe es muy buena; 34 trabajadores (28.3 %) respondieron que la destreza del jefe es buena; y 79 trabajadores (65.8 %) respondieron que la destreza del jefe es regular. Por consiguiente la destreza del jefe es regular (65.8%).

7.1.7 De los materiales que facilitan

Cuadro 09. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho. Calificación de los materiales facilitados

Tipo de material	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	6	5.0
Bueno	13	10.8
Regular	31	25.8
Malo	70	58.3
Muy Malo	0	0.0

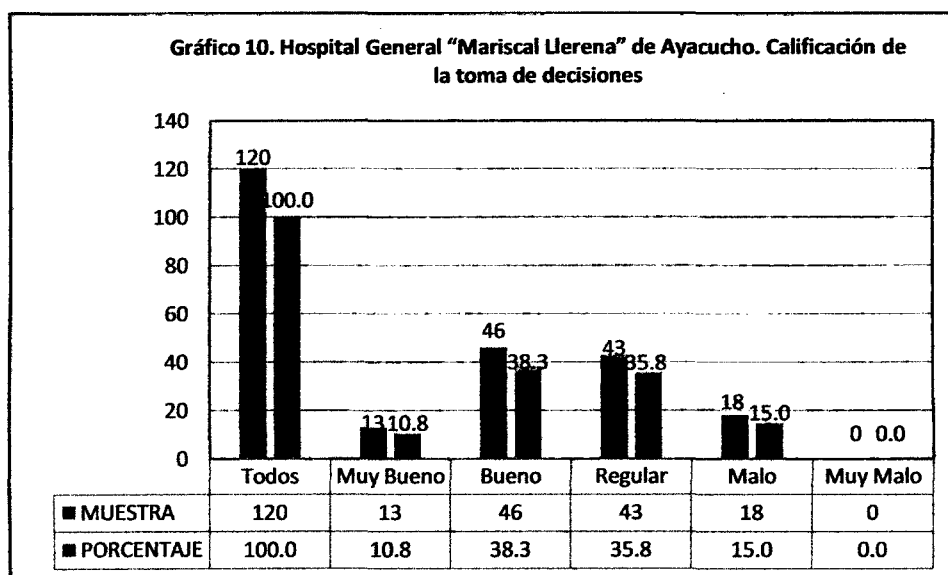


Se tiene en el gráfico N° 09, en donde 06 trabajadores (5.0 %) respondieron que los materiales facilitados para realizar su trabajo en su centro laboral es muy bueno; 13 trabajadores (10.8 %) respondieron que los materiales facilitados para realizar su trabajo en su centro laboral es bueno; 70 trabajadores (58.3 %) respondieron que los materiales facilitados para realizar su trabajo en su centro laboral es malo. Por consiguiente los materiales facilitados para realizar su trabajo en su centro laboral son malos.

7.1.8 De la autonomía en la toma de decisiones.

Cuadro 10. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Calificación de la toma de decisiones

Tipo de decisión	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Muy Bueno	13	10.8
Bueno	46	38.3
Regular	43	35.8
Malo	18	15.0
Muy Malo	0	0.0

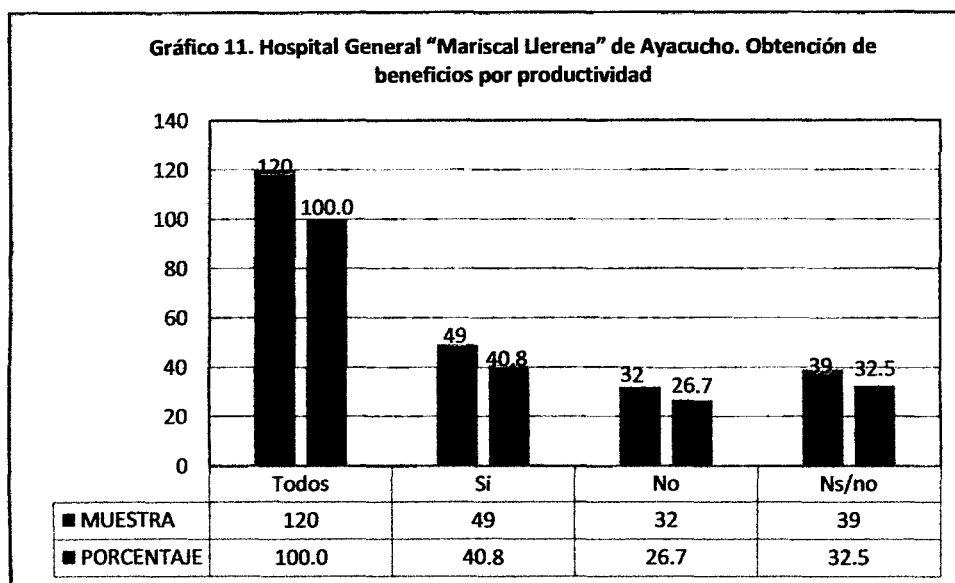


Se tiene en el gráfico N° 10, en donde 13 trabajadores (10.8 %) respondieron que los funcionarios que laboran en el hospital General “Mariscal Llerena” tienen autonomía para tomar decisiones institucionales es muy bueno; 46 trabajadores (38.3 %) respondieron que los funcionarios que laboran en el hospital General “Mariscal Llerena” tienen autonomía para tomar decisiones institucionales es bueno; 43 trabajadores (35.8 %) respondieron los funcionarios que laboran en el hospital General “Mariscal Llerena” tienen autonomía para tomar decisiones institucionales es regular y 18 trabajadores (15.0 %) respondieron los funcionarios que laboran en el hospital General “Mariscal Llerena” tienen autonomía para tomar decisiones institucionales es malo. Por consiguiente los funcionarios que laboran en el hospital General “Mariscal Llerena” tienen autonomía para tomar decisiones institucionales es bueno.

7.1.9 De los beneficios que reciben por productividad.

Cuadro 11. Hospital General “Mariscal Llerena” de Ayacucho.
Obtención de beneficios por productividad

Obt. De beneficio	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Si	49	40.8
No	32	26.7
Ns/no	39	32.5

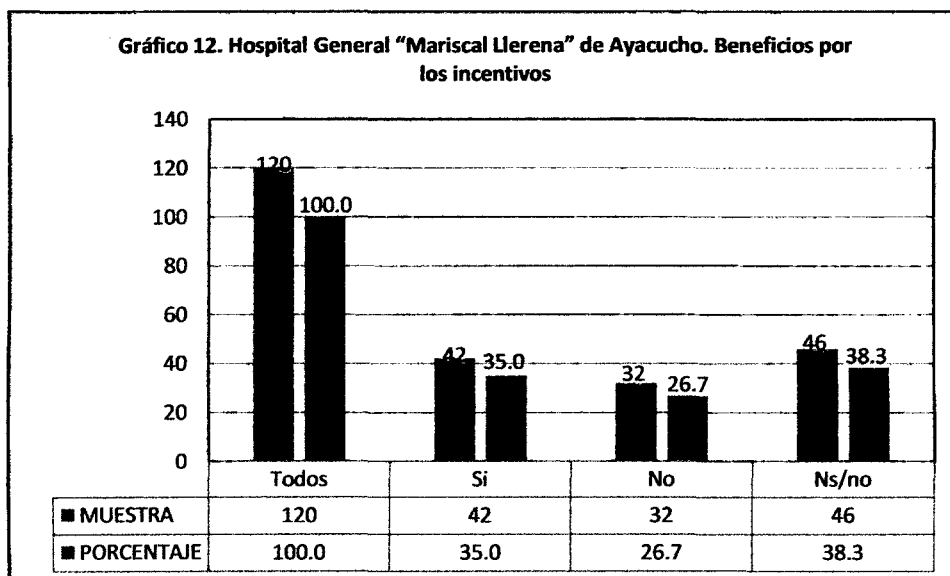


Se tiene en el gráfico N° 11, se aprecia que 49 trabajadores (40.8 %) respondieron que SI perciben beneficios por productividad institucional y 32 trabajadores (26.7%) NO perciben beneficios por productividad institucional y que 39 trabajadores (32.5 %) respondieron que no saben no opinan. Por consiguiente los trabajadores SI perciben beneficios por productividad.

7.1.10 De los beneficios por los incentivos

Cuadro 12. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Beneficios por los incentivos

Fav. por incentivo	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Si	42	35.0
No	32	26.7
Ns/no	46	38.3

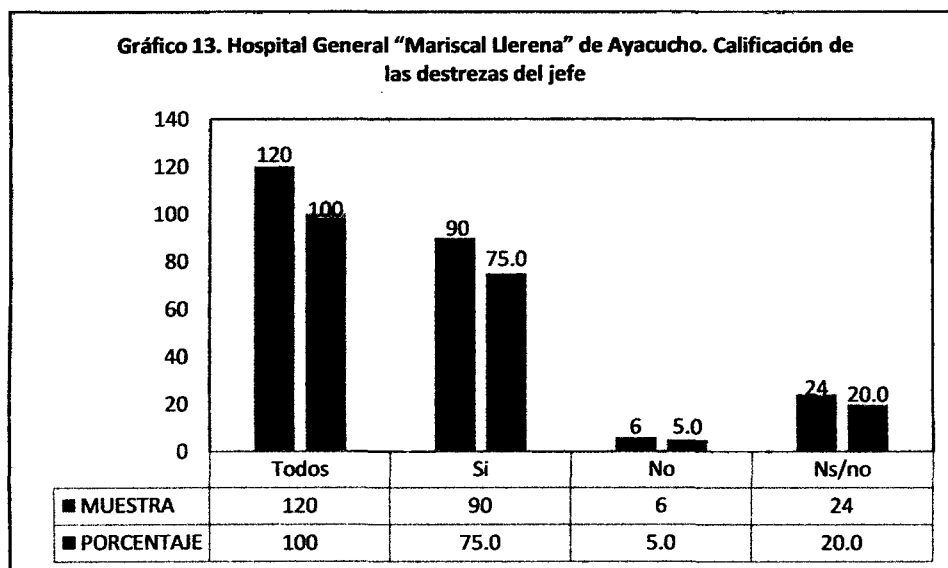


Se tiene en el gráfico N° 12, que 42 trabajadores (35.0 %) respondieron que SI todos los trabajadores se benefician de los incentivos por productividad que otorga la institución, 32 trabajadores (26.7%) respondieron que NO todos los trabajadores se benefician de los incentivos por productividad que otorga la institución y que 46 trabajadores (38.3 %) respondieron que no saben no opinan. Por consiguiente los trabajadores respondieron que no saben no opinan (38.3 %).

7.1.11 De las destrezas del jefe

Cuadro 13. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Calificación de las destrezas del jefe

Buena destreza	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100
Si	90	75
No	6	5
Ns/no	24	20

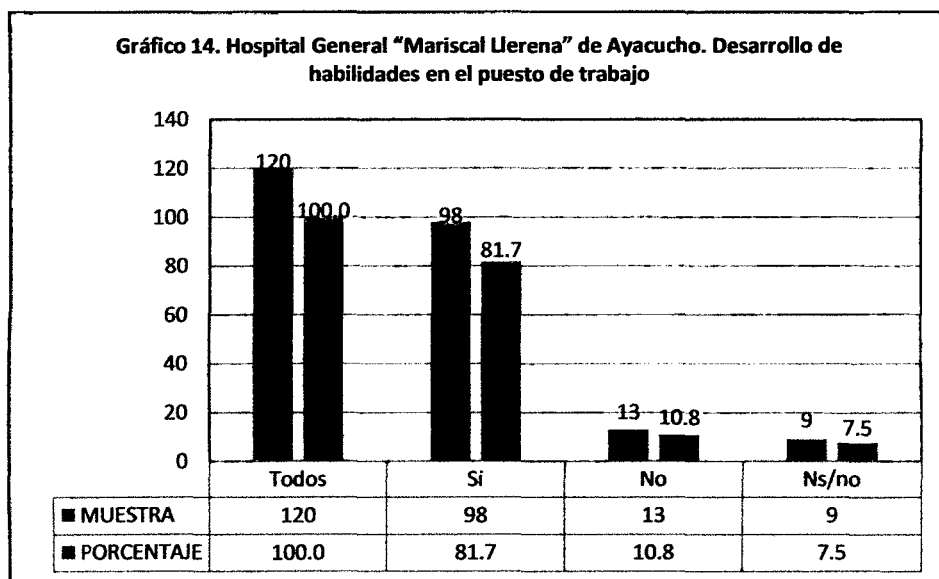


Se tiene en el gráfico N° 13, donde 90 trabajadores (75.0 %) respondieron que SI son buenas las destrezas de gestión de su jefe inmediato y 06 trabajadores (5.0%) respondieron que NO son buenas las destrezas de gestión de su jefe inmediato y 24 trabajadores (20.0 %) respondieron que no saben no opinan. Por consiguiente los 90 trabajadores (75.0 %) respondieron que SI son buenas las destrezas de gestión de su jefe inmediato.

7.1.12 Del desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo

**Cuadro 14. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo**

Desarrolla Habilidad	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Si	98	81.7
No	13	10.8
Ns/no	9	7.5

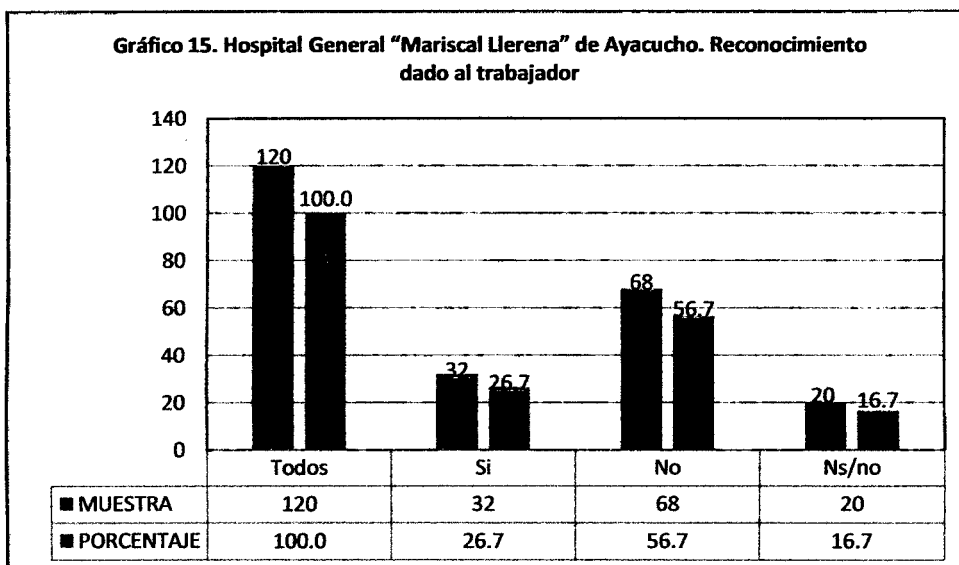


Se tiene en el gráfica N° 14, en donde 98 trabajadores (81.7 %) respondieron que SI desarrolla sus habilidades en su puesto de trabajo, 13 trabajadores (10.8 %) respondieron que NO desarrolla sus habilidades en su puesto de trabajo y 09 trabajadores (7.5 %) respondieron que no saben no responden. Por consiguiente los 98 trabajadores (81.7 %) respondieron que SI desarrolla sus habilidades en su puesto de trabajo.

7.1.13 Del reconocimiento dado al trabajador

Cuadro 15. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Reconocimiento dado al trabajador

Recibe reconocimiento	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100
Si	32	26.7
No	68	56.7
Ns/no	20	16.7



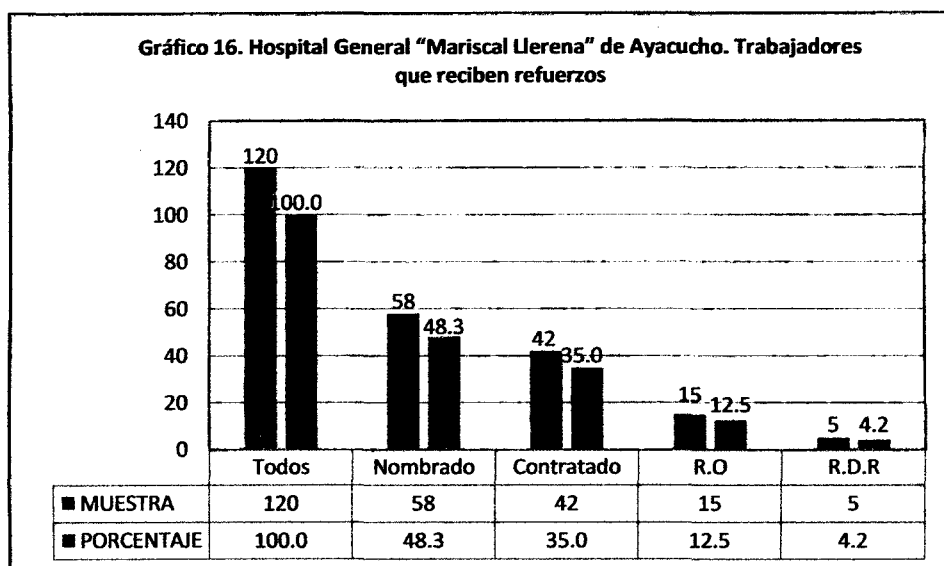
Se tiene en el gráfico N° 15, en donde 32 trabajadores (26.7 %) respondieron que SI es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo, 68 trabajadores (56.7 %) respondieron que NO es son reconocidos cuando introduce una mejora en su trabajo y 20 trabajadores (16.7 %) respondieron que no saben no responden. Por consiguiente los 68 trabajadores (56.7 %) respondieron que NO es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo.

7.1.14 De los trabajadores que reciben refuerzos

Cuadro 16. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Trabajadores que reciben refuerzos

Condición Laboral	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Nombrado	58	48.3
Contratado	42	35
R.O	15	12.5
R.D.R	5	4.2



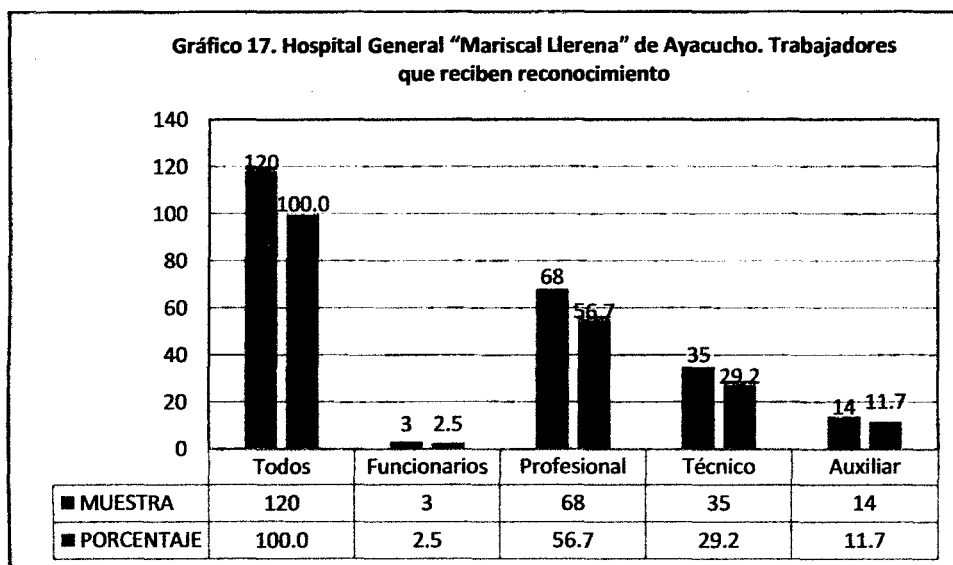


Se tiene en el gráfico N° 16, que 58 trabajadores (48.3 %) nombrados reciben refuerzos durante la ejecución de sus actividades, 42 trabajadores (35.0 %) contratados reciben refuerzos durante la ejecución de sus actividades y 15 de los trabajadores (12.5) contratados con recursos ordinarios reciben refuerzos durante la ejecución de sus actividades y 5 de los trabajadores (4.2 %) contratados con recursos directamente recaudados reciben refuerzos durante la ejecución de sus actividades.

7.1.15. De los trabajadores reconocidos

Cuadro 17. Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.
Trabajadores que reciben reconocimiento

Clasificación de trabajadores	MUESTRA	PORCENTAJE
Todos	120	100.0
Funcionarios	3	2.5
Profesional	68	56.7
Técnico	35	29.2
Auxiliar	14	11.7



Se tiene en el gráfico N° 17, en donde 03 trabajadores (2.5 %) respondieron que los funcionarios son reconocidos por las tareas que realiza, 68 trabajadores (56.7 %) respondieron que los profesionales son reconocidos por las tareas que realiza, 35 trabajadores (29.2 %) respondieron que los técnicos son reconocidos por las tareas que realiza y 14 trabajadores (11.7 %) respondieron los auxiliares son reconocidos por las tareas que realiza. Por tanto el mayor porcentaje de los trabajadores lo encontramos en el grupo ocupacional profesional es reconocido por las tareas que realiza.

7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS UTILIZANDO UN MÉTODO ESTADÍSTICO.

7.2.1 Análisis Previo del Instrumento

De la observación de los datos es preciso eliminar antes de cualquier análisis las preguntas siguientes:

- Preguntas 17, 18 y 29, por carecer de variación lo que provocará una varianza 0 que imposibilitará los análisis estadísticos.
- Preguntas 1 y 2, por que la toma de datos no se ajusta a la intención de la característica observada.

7.2.2 Validez del Instrumento

Para validar si las características observadas presentan características de homogeneidad y discriminación suficientemente consistentes, se sometió el instrumento al esquema moderno

del concepto de validez que observa la evidencia de unicidad; esto es, la propiedad de una prueba de medir únicamente un constructo (unicidad de la prueba medible).

Optamos por seguir el criterio siguiente:

- Si el Alpha de Cronbach fuere mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente,
- En el intervalo 0,8–0,9, el instrumento es bueno,
- Entre 0,7– 0,8 el instrumento es aceptable,
- En el intervalo 0,6–0,7 el instrumento es débil,
- Entre 0,5–0,6 el instrumento es pobre, y
- Si es menor que 0,5, no es aceptable.

Hallando con el software SPSS el resultado siguiente:

Cuadro N° 18

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,261	25

Que nos llevó a decidir ver si eliminando algunas preguntas el instrumento era por lo menos aceptable, así después de algunas iteraciones se halló que considerando las preguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 20, 21, 22, 23, 24, 26 y 30 se alcanzaba el resultado siguiente,

Cuadro N° 19

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,765	15

Que nos llevó a decidir que el instrumento así acotado es Aceptable.

7.2.3 Identificación de Factores

Para analizar si los indicadores considerados están asociados, realizamos un análisis de correlaciones bivariadas, como un paso previo al análisis factorial exploratorio, técnica estadística que permite alcanzar la definición de constructos (en este caso factores) para definir modelos que permiten contrastar la influencia o no de los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del talento humano.

Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 20

MATRIZ DE CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS INDICADORES DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONES Y DE LA GESTIÓN DE ESTRATEGIA DEL TALENTO HUMANO															
	VI03	VI04	VD05	VD06	VI07	VD08	VD09	VI10	VI20	VI21	VD22	VD23	VI24	VI26	VI30
VI03	1	,503**	,613**	,340**	,229*	,170	,182*	,122	,283**	,328**	,165	,100	,149	,218*	,171
VI04	,503**	1	,448**	,454**	,192*	,243**	,240**	,237**	,290**	,246**	,032	-,001	-,027	,116	,046
VD05	,613**	,448**	1	,458**	,299**	,338**	,220*	,132	,246**	,189*	,021	,162	,120	,175	,133
VD06	,340**	,454**	,458**	1	,038	,169	,188*	,339**	,158	,227*	-,083	,016	-,019	,160	-,029
VI07	,229*	,192*	,299**	,038	1	,391**	,210*	,171	,218*	,272**	,234*	,016	,038	,482**	,348**
VD08	,170	,243**	,338**	,169	,391**	1	,240**	,159	,138	,077	,085	,077	,144	,463**	,194*
VD09	,182*	,240**	,220*	,188*	,210*	,240**	1	,261**	,283**	,118	,065	,070	,034	,104	,011
VI10	,122	,237**	,132	,339**	,171	,159	,261**	1	,192*	,200*	-,051	-,115	,155	,327**	,102
VI20	,283**	,290**	,246**	,158	,218*	,138	,283**	,192*	1	,580**	,151	,011	,032	,233*	,182*
VI21	,328**	,246**	,189*	,227*	,272**	,077	,118	,200*	,580**	1	,269**	,070	,134	,302**	,232*
VD22	,165	,032	,021	-,083	,234*	,085	,065	-,051	,151	,269**	1	,311**	,186*	,215*	,148
VD23	,100	-,001	,162	,016	,016	,077	,070	-,115	,011	,070	,311**	1	,379**	,051	,051
VI24	,149	-,027	,120	-,019	,038	,144	,034	,155	,032	,134	,186*	,379**	1	,086	,043
VI26	,218*	,116	,175	,160	,482**	,463**	,104	,327**	,233*	,302**	,215*	,051	,086	1	,346**
VI30	,171	,046	,133	-,029	,348**	,194*	,011	,102	,182*	,232*	,148	,051	,043	,346**	1

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De la matriz de correlaciones se puede deducir que existen variables que están correlacionadas a niveles de significación de 0,01 y 0,05 que nos adelantan que existe asociaciones estadísticamente significativas.

Esto nos llevó a contrastar si la esfericidad de Bartlett era significativa o no, hallando con el software estadístico SPSS que es altamente significativo, por lo que procedimos a observar la media de adecuación de muestral de Kaiser-Meyer-Olkin en el mismo software que mencionamos, hallando un valor de 0,702 que es aceptable teniendo en cuenta el baremo usual utilizado en estadística para este tipo de prueba.

Cuadro N° 21

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,702
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	444,198
	GI	105
	Sig.	,000

Resultados que nos condujeron a clasificar la información como apta para el análisis factorial y cuyos resultados mostramos en la tabla siguiente.

En ella podemos observar la presencia de cinco componentes, que podríamos denominarlas como:

- C1 Calidad de servicios
- C2 Reconocimiento económico
- C3 Incentivos por productividad
- C4 Estilo de gestión
- C5 Calificación y participación

Cuadro N° 22

Matriz de componentes rotados ^a					
Indicador observado	Componente				
	1	2	3	4	5
El ambiente laboral que reina en el Hospital General "Mariscal Llerena" lo califico como	,830				
Como son las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo en la Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho	,758				
El trato que recibo de mi jefe en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho lo puedo catalogar como	,731				
El trato que reciben las "pacientes" por parte de mi persona y de compañeros de trabajo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, es	,640				
El bono como incentivo laboral que percibo por alimentos del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, lo califico		,762			
Según su condición laboral que trabajadores reciben refuerzos durante la ejecución de sus actividades		,746			
Como considera Usted que es la destreza de su jefe inmediato		,642			
Según su grupo ocupacional qué trabajadores son reconocidos adecuadamente por las tareas que realizan		,640			
Todos los trabajadores del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho se benefician de los incentivos por productividad que otorga la institución a sus trabajadores			,816		
Ud. Como trabajador del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho percibe beneficios por productividad institucional			,772		
Ud. como trabajador del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho considera que en su puesto de trabajo desarrolla sus habilidades				,814	
Usted es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo				,771	
Ud. como trabajador del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho considera que son buenas las destrezas de gestión de su jefe inmediato				,538	
Los funcionarios que laboran en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, tienen autonomía para tomar decisiones institucionales					,827
Los materiales que me facilitan para realizar mi trabajo en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, lo puedo calificar					,524
Método de extracción: análisis de componentes principales.					
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.					
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.					

Esta misma matriz representada por el tipo de calificación dado a cada indicador podemos representarla así:

Cuadro N° 23

Matriz de componente rotado ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
VD05	,830				
VD06	,640				
VI03	,758				
VI04	,731				
VD08		,642			
VI07		,762			
VI26		,746			
VI30		,640			
VI20			,772		
VI21			,816		
VD22				,538	
VD23				,814	
VI24				,771	
VD09					,524
VI10					,827
Método de extracción: análisis de componentes principales.					
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.					
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.					

7.3 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN Y EL GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES EN LA CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFERTADOS.

Que nos permite visualizar que el trato del jefe y el trato al paciente es considerado como asociado a la calificación del ambiente laboral y de las relaciones laborales con los compañeros, y analizados individualmente hallamos que:

Cuadro N° 24

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,615	,082	5,893	,000
		Como son las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo en la Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,584	,088	5,893	,000
		El ambiente laboral que reina en el Hospital General "Mariscal Llerena"	,650	,085	5,893	,000
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 25

Medidas simétricas						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall		,616	,082	5,893	,000
	Tau-c de Kendall		,386	,065	5,893	,000
	Gamma		,885	,080	5,893	,000
	Correlación de Spearman		,625	,083	8,659	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona		,613	,082	8,382	,000 ^c
		N de casos válidos	119			
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						
c. Se basa en aproximación normal.						

Las medidas simétricas de concordancia entre los indicadores observados apuntan a que existe una asociación positiva. El coeficiente de correlación de Spearman, que es la medida de concordancia más utilizada con datos ordinales, es 0,625 con un error típico asintótico de 0,083; por tanto, difiere significativamente de 0 para cualquier nivel de significación.

Las medidas direccionales indican que la concordancia no es simétrica ya que no coinciden todos los valores del coeficiente d de Somers. Esto quiere decir, que las variables no presentan un grado de concordancia y que existe entre ellas una relación de dependencia.

Análisis similares para los indicadores observados tipificados como VI04 con VD05 y, VI03 y VI04 con VD06 muestran los resultados siguientes:

Cuadro N° 26

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,431	,091	4,083	,000
		El trato que recibo de mi jefe en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,385	,088	4,083	,000
		El ambiente laboral que reina en el Hospital General "Mariscal Llerena".	,491	,101	4,083	,000
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 27

Medidas simétricas						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall		,435	,091	4,083	,000
	Tau-c de Kendall		,254	,062	4,083	,000
	Gamma		,789	,093	4,083	,000
	Correlación de Spearman		,435	,091	5,223	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona		,448	,093	5,426	,000 ^c
N de casos válidos			119			
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						
c. Se basa en aproximación normal.						

Cuadro N° 28

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,322	,094	2,700	,007
		Como son las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo en la Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,510	,139	2,700	,007
		El trato que reciben las "pacientes" por parte de mi persona y de compañeros de trabajo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,236	,083	2,700	,007
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 29

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,347	,101	2,700	,007
	Tau-c de Kendall	,140	,052	2,700	,007
	Gamma	,799	,110	2,700	,007
	Correlación de Spearman	,352	,102	4,066	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona	,340	,102	3,909	,000 ^c
N de casos válidos		119			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

Cuadro N° 30

Medidas direccionales						
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,421	,100	3,030	,002
		El trato que recibo de mi jefe en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,608	,132	3,030	,002
		El trato que reciben las "pacientes" por parte de mi persona y de compañeros de trabajo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,322	,096	3,030	,002
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 31

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,442	,105	3,030	,002
	Tau-c de Kendall	,167	,055	3,030	,002
	Gamma	,885	,077	3,030	,002
	Correlación de Spearman	,443	,105	5,341	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona	,454	,107	5,518	,000 ^c
N de casos válidos		119			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

Si se observan las medidas simétricas de concordancia entre los indicadores observados apuntan a que existe una asociación positiva. Los coeficientes de correlación de Spearman, que son las medidas de concordancia más utilizadas con datos ordinales, son mayores a 0,352 con errores

típicos asintóticos menores a 0,105; y difieren significativamente de 0 para cualquier nivel de significación.

Las medidas direccionales indican que la concordancia no es simétrica ya que no coinciden todos los valores del coeficiente d de Somers. Esto quiere decir, que las variables no presentan concordancia y que existe entre ellas una relación de dependencia.

Lo que nos permite colegir la influencia del índice de participación y el grado de reconocimiento de los colaboradores en la calificación de la calidad de servicios ofertados.

7.4 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS RECONOCIMIENTOS EN LOS INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD.

Un análisis similar, pero sobre la influencia de los reconocimientos en los incentivos por productiva, nos permite colegir que también estos se encuentran asociados, aún más de la lectura de las tablas siguientes se observa que los valores de d de Somers no son iguales y que las correlaciones de Spearman son significativas al menos a un nivel de significancia $\alpha = 0,05$, que nos permiten inferir su influencia con el nivel de significancia antes mencionado.

Cuadro N° 32

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,391	,071	4,990	,000
		El bono como incentivo laboral que percibo por alimentos del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,418	,079	4,990	,000
		El incentivo laboral que percibo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, por productividad.	,367	,068	4,990	,000
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 33

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,392	,071	4,990	,000
	Tau-c de Kendall	,297	,059	4,990	,000
	Gamma	,719	,120	4,990	,000
	Correlación de Spearman	,412	,075	4,895	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona	,391	,082	4,588	,000 ^c
N de casos válidos		119			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

Cuadro N° 34

Medidas direccionales						
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,502	,068	6,629	,000
		Cuál es su condición laboral en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,581	,077	6,629	,000
		El incentivo laboral que percibo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, por productividad	,441	,067	6,629	,000
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 35

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,506	,068	6,629	,000
	Tau-c de Kendall	,366	,055	6,629	,000
	Gamma	,825	,094	6,629	,000
	Correlación de Spearman	,534	,071	6,837	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona	,463	,091	5,652	,000 ^c
N de casos válidos		119			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

Cuadro N° 36

Medidas direccionales						
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,169	,081	2,059	,039
		Según su grupo ocupacional qué trabajadores son reconocidos adecuadamente por las tareas que realizan.	,199	,096	2,059	,039
		El incentivo laboral que percibo del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,148	,070	2,059	,039
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 37

Medidas simétricas						
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal		Tau-b de Kendall	,171	,082	2,059	,039
		Tau-c de Kendall	,124	,060	2,059	,039
		Gamma	,315	,147	2,059	,039
		Correlación de Spearman	,184	,089	2,014	,046 ^c
Intervalo por intervalo		R de persona	,194	,084	2,135	,035 ^c
N de casos válidos		118				
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						
c. Se basa en aproximación normal.						

7.5 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL EN EL ESTILO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

De igual modo, al analizar la influencia de la política institucional en el estilo de gestión de los recursos humanos, hallamos que el conocimiento o no del presupuesto asignado a la institución no muestra evidencia estadística de estar asociado al conocimiento o no de los procedimientos de trabajo. Pero que, si muestra influencia significativa estadísticamente con el conocimiento o no de las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

Cuadro N° 38

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,124	,100	1,202	,229
		Usted es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo.	,103	,085	1,202	,229
		Ud. como trabajador del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho considera que son buenas las destrezas de gestión de su jefe inmediato.	,157	,126	1,202	,229
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 39

Medidas simétricas						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall		,127	,103	1,202	,229
	Tau-c de Kendall		,060	,050	1,202	,229
	Gamma		,357	,238	1,202	,229
	Correlación de Spearman		,132	,106	1,436	,154 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona		,186	,111	2,046	,043 ^c
N de casos válidos			119			
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						
c. Se basa en aproximación normal.						

Cuadro N° 40

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,295	,126	1,986	,047
		Usted es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo.	,367	,158	1,986	,047
		Ud. como trabajador del Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho considera que en su puesto de trabajo desarrolla sus habilidades.	,247	,115	1,986	,047
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 41

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,301	,128	1,986	,047
	Tau-c de Kendall	,094	,047	1,986	,047
	Gamma	,755	,144	1,986	,047
	Correlación de Spearman	,308	,130	3,501	,001 ^e
Intervalo por intervalo	R de persona	,379	,138	4,433	,000 ^e
N de casos válidos		119			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

7.6 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA CALIFICACIÓN A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFERTADOS

Al analizar la influencia del índice de participación de los colaboradores en la calificación a la calidad de los servicios ofertados, observamos que las medidas simétricas de concordancia entre los indicadores observados apuntan a que existe una asociación positiva y que el coeficiente de correlación de Spearman, que como ya se manifestó que es la medida de concordancia más utilizada con datos ordinales, igual a 0,219 con error típico asintótico de 0,093; y difieren significativamente de 0 para un nivel de significación $\alpha = 0,017$.

Las medidas direccionales indican que la concordancia no es simétrica ya que no coinciden todos los valores del coeficiente d de Somers. Esto quiere decir, que las variables no presentan concordancia y que existe entre ellas una relación de dependencia aunque estadísticamente es pobre 0,219.

Cuadro N° 42

Medidas direccionales						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,214	,091	2,290	,022
		Los funcionarios que laboran en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho, tienen autonomía para tomar decisiones institucionales.	,222	,094	2,290	,022
		Los materiales que me facilitan para realizar mi trabajo en el Hospital General "Mariscal Llerena" de Ayacucho.	,206	,088	2,290	,022
a. No se supone la hipótesis nula.						
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.						

Cuadro N° 43

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,214	,091	2,290	,022
	Tau-c de Kendall	,156	,068	2,290	,022
	Gamma	,412	,161	2,290	,022
	Correlación de Spearman	,219	,093	2,421	,017 ^c
Intervalo por intervalo	R de persona	,261	,103	2,912	,004 ^c
N de casos válidos		118			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

CONCLUSIONES

- a) Luego de los resultados obtenidos podemos concluir que el reconocimiento institucional está asociado con el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humano, esto se colige a partir de los cuadros N° 34; 35; 36; 41; aún más, de ellos se destaca su significancia estadística que respalda nuestra conclusión.
- b) Similar a lo hallado referente al reconocimiento, los estímulos económicos, también están asociados con el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humano con significancia estadística, como se puede observar en los cuadros N° 32 y 33.
- c) En cuanto a la capacitación laboral el análisis se tuvo que descartar dada la uniformidad de las respuestas que provocaron una varianza cero e impidió el análisis estadístico.
- d) Por otro lado los factores motivacionales muestran una asociación positiva con el desarrollo de los trabajadores en la prestación de servicios, pues se observa en los cuadros que los valores de d de Somers no son iguales y que las correlaciones de Spearman son significativas de acuerdo a los cuadros N°24; 25; 26; 27; 28 y 29.

Por lo que podemos concluir que los estímulos organizacionales, reconocimiento institucional y estímulos económicos son influyentes en la aplicación de la gestión estratégica del potencial humano del hospital Regional de Ayacucho.

RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones obtenidas del presente trabajo de investigación realizada en el Hospital General de Ayacucho "Mariscal Llerena", se proponen las siguientes recomendaciones.

- a) Establecer como política institucional de reconocimiento y la búsqueda de nuevas estrategias empresariales relacionadas con el cambio organizacional, que coadyuven cada vez más la percepción del reconocimiento de los trabajadores del Hospital General de Ayacucho "Mariscal Llerena" que permita generar actitudes de trabajo en forma positiva por parte de sus integrantes organizacionales.
- b) Gerenciar las estrategias del talento humano con los nuevos mecanismos motivacionales que permitan incrementar ofertas de estímulos económicos; ya que este factor motivacional ejerce influencia positiva, a través de los estímulos económicos como los bonos por alimento; estímulos por mayor rendimiento laboral y que de esta manera los recursos humanos se sientan que estos estímulos económicos generan cambios de actitud en la clase trabajadora.
- c) Propiciar la capacitación especializada por dependencias; de acuerdo con el cuadro de necesidades de capacitación y fomentar que las fuentes de financiamiento no solo sea a

través de los recursos ordinarios sino a través de los recursos directamente recaudados y con la nueva ley del Servicio Civil los trabajadores se sientan motivados con el tipo de capacitación tanto en la formación laboral y en la formación profesional dos tipos de capacitación que están contemplados en la Ley N°30057.

- d) Implementar los factores motivacionales como política institucional con la intención de renovarlos constantemente a fin de evitar caer en la rutina que genera stress laboral en los trabajadores y continuar mejorando la calidad de servicios que presta el Hospital Regional de Ayacucho a la comunidad Ayacuchana, ya que este sector estratégico de la salud de las personas es muy importante para la población, aplicando estrategias del talento humano para encontrar beneficios para la población Ayacuchana y para la clase trabajadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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 360o. 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. Nro 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 No. 6, Madrid. 1998.
12. FARACHE, Leo. "El Marketing interno de la motivación". En: Harvard Deusto Marketing y Ventas. No. 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, Luis. "La Dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000". En Alta Dirección. Barcelona. Nro. 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 Período 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 Nº 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.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INFLUENCIA DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES EN LA GESTION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

CASO HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	METODOLOGIA
¿Cómo influyen los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del potencial humano en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho?	Analizar los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del potencial humano que influyen en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho	Los estímulos organizacionales influyen en la aplicación de la gestión estratégica del potencial humano en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.	<p style="text-align: center;">INDEPENDIENTE (X)</p> <p>Estrategias de gestión del potencial humano</p> <p style="text-align: center;">DEPENDIENTES (Y)</p> <p>Resultados de productividad y calidad de los servicios a pacientes "clientes" en el HRA</p>	<p style="text-align: center;">Método Inductivo-Deductivo</p> <p style="text-align: center;">Tipo de investigación Aplicada</p> <p style="text-align: center;">Nivel Descriptivo</p> <p style="text-align: center;">Población</p>
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	INDICADORES	<p style="text-align: center;">Hospital Regional de Ayacucho " Miguel Ángel Llerena" 1439 trabajadores</p> <p style="text-align: center;">Muestra</p> <p style="text-align: center;">120 trabajadores</p> <p style="text-align: center;">Obtención de datos</p> <p style="text-align: center;">Entrevista</p> <p style="text-align: center;">Procesamiento de la información</p> <p style="text-align: center;">Método estadístico SPSS V.15</p>
<p>¿Cómo el reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humano que influyen en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho?</p> <p>¿Cómo los factores motivacionales permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios a los pacientes del hospital Regional de Ayacucho?</p>	<p>Determinar como el reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humano que influyen en los resultados comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.</p> <p>Interpretar los factores motivacionales que permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios a los pacientes del hospital Regional de Ayacucho.</p>	<p>El Reconocimiento institucional, la capacitación laboral y los estímulos económicos permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en la gestión estratégica del potencial humano que influyen en los resultados del comportamiento del personal del Hospital Regional de Ayacucho.</p> <p>Los factores motivacionales permiten el desarrollo de los trabajadores en la prestación de los servicios en el Hospital Regional de Ayacucho</p>	<p style="text-align: center;">V. Independiente Reconocimiento Institucional al trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de participación de los colaboradores • Grado de reconocimiento de los colaboradores <p style="text-align: center;">Política de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de capacitación • Índice de capacitación <p style="text-align: center;">Estímulos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos de productividad • Bonos por alimentos <p style="text-align: center;">V. Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de posicionamiento institucional • Calificación a la calidad de servicios ofertados • Incentivos por productividad • Estilo de gestión en RRHH. 	

CUESTIONARIO

El presente cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo de esta investigación titulado: **“INFLUENCIA DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES EN LA GESTION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO. CASO HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO”**

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Señale con una “X” la alternativa que Ud. Crea que es la correcta.

1. ¿CUÁLES SON ACCIONES QUE TODO CENTRO ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE SALUD DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" (V.I: INDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES)

Actividades o Acciones	SI	NO
Capacitar periódicamente al personal		
Promover el ascenso del personal		
Facilitar materiales para su trabajo de los trabajadores		
Adquirir equipos modernos		
Definir claramente las funciones del personal		
Incrementar los "incentivos por productividad"		
Financiar estudios de especialización en la capital o en el extranjero de su personal		
Facilitar su uniforme y equipos personales de trabajo		
Reconocer públicamente su esfuerzo		
Otras acciones		

2. ¿CUÁLES DE LOS BONOS O BENEFICIOS QUE HA RECIBIDO UD. DEL HOSPITAL REGIONAL “MARISCAL LLERENA DE AYACUCHO EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES? V.I: BONOS POR ALIMENTOS

Beneficios	SI	NO
El buen trato de su jefe y superiores		
Facilitar uniforme y equipos de trabajo		
Capacitar periódicamente		
Mejorar los bonos por alimentos		
Incrementar los incentivos económicos		
Brindar facilidades en los horarios de E/S		
Promover las relaciones inetrpersonales		
Organizar reuniones sociales.		
Reconocer públicamente el esfuerzo		
Ningún beneficio		

3. COMO SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO (V.I: INDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

4. CATALOGAR COMO: (V.I: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

5. EL AMBIENTE LABORAL QUE REINA EN EL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” LO CALIFICO COMO. (V.D: CALIFICACION A LA CALIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

6. EL TRATO QUE RECIBEN LAS “PACIENTES” POR PARTE DE MI PERSONA Y DE COMPAÑEROS DE TRABAJO DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO, ES: (V.D: CALIFICACION A LA CALIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

7. EL BONO COMO INCENTIVO LABORAL QUE PERCIBO POR ALIMENTOS DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO, LO CALIFICO: (V.I: BONOS POR ALIMENTOS)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

8. COMO CONSIDERA USTED QUE ES LA DESTREZA DE SU JEFE INMEDIATO ES: (V:D: DESTREZA)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

9. LOS MATERIALES QUE ME FACILITAN PARA REALIZAR MI TRABAJO EN EL HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO, LO PUEDO CALIFICAR: (V:D: CALIFICACION A LA CALIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

10. LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN EL HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO, TIENEN AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES INSTITUCIONALES: (V:I: INDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES)

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

11. LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO, ES COMPATIBLE CON GOZAR DE AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES: (V:I: INDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES)

- Muy importante ()
- Importante ()
- Menos Importante ()
- Nada Importante ()

12. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO, ES COMPATIBLE CON EL SECTOR SALUD. (V:D: NIVEL DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL)

- Muy importante ()
- Importante ()
- Menos Importante ()
- Nada Impo ()
- Importante ()

13. LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL EN MAYOR ESCALA AL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE “MARISCAL AYACUCHO, PERMITE MAYOR COBERTURA: (V:D: NIVEL DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL)

- Muy importante ()
 Importante ()
 Menos Importante ()
 Nada Importante ()

14. EN EL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO, SE PROMUEVE LAS INVESTIGACIONES APLICATIVAS DEL SECTOR: (V:D: ESTILO DE GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS)

- Muy importante ()
 Importante ()
 Menos Importante ()
 Nada Importante ()

15. USTED CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES EN EL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO FAVORECEN SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL. (V.I: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES)

- Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()

16. CUÁLES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO, NO FAVORECEN A SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL. V:D: INDICE DE QUEJAS

No fomentan la capacitación permanente	
Las normas son rígidas, hay mucha restricción	
No Apoyan las iniciativas individuales	
No facilitan materiales para el trabajo	
Indiferencia de los Directivos al personal	
No permiten tomar decisiones fuera del esquema	
Carencia de infraestructura adecuada	
Las condiciones económicas son inadecuadas	
Benefician solo a Argollas	
Los beneficios no alcanzan a los contratados por CAS	

- 17. UD. COMO TRABAJADOR DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO RECIBE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL. (V:I: POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()
- 18. LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” SE BENEFICIAN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL. (V:I: POLITICAS DE CAPACITACION)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()
- 19. CONOCE UD. QUE PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO SE BENEFICIAN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONALES. (V:I: INDICE DE CAPACITACIÓN)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()
- 20. UD. COMO TRABAJADOR DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO PERCIBE BENEFICIOS POR PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL (V:I: INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()
- 21. TODOS LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO SE BENEFICIAN DE LOS INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD QUE OTORGA LA INSTITUCIÓN A SUS TRABAJADORES. (V:I: INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()
- 22. UD. COMO TRABAJADOR DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO CONSIDERA QUE SON BUENAS LAS DESTREZAS DE GESTION DE SU JEFE INMEDIATO. (V:D: DESTREZA DE GESTION)**
 Si ()
 No ()
 No Saben/No Opinan ()

23. UD. COMO TRABAJADOR DEL HOSPITAL GENERAL “MARISCAL LLERENA” DE AYACUCHO CONSIDERA QUE EN SU PUESTO DE TRABAJO DESARROLLA SUS HABILIDADES. (V:D: HABILIDADES DE GESTION)

Si ()

No ()

No Saben/No Opinan ()

24. USTED ES RECONOCIDO CUANDO INTRODUCE UNA MEJORA EN SU TRABAJO. (V:I: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES)

Si ()

No ()

No Saben/No Opinan ()

25. EN UNA ESCALA DE RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL DE 0 - 20. ¿UD. CON CUANTO CALIFICARÍA EL RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL? (V.D: NIVEL DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL)

Escala de calificación al reconocimiento	
0 - 5	
6 - 8	
9 - 10	
11 - 12	
13 - 15-	
16 - 18	
19 - 20	

26. SEGÚN SU CONDICION LABORAL QUE TRABAJADORES RECIBEN REFUERZOS DURANTE LA EJECUCION DE SUS ACTIVIDADES. (V.I: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES)

Nombrado	
Contrado R.O RDR	

27. CUANTOS AÑOS DE SERVICIOS LLEVA LABORANDO EN EL HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO. VI: ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES

Años de servicios	
1 -3	
4 - 6	
7 - 9	
10 - 12	
Más de 14 años	

28. CUÁL ES EL ÍNDICE DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES SEGÚN SU SEXO A QUE PERTENECE UD. COMO TRABAJADOR EN EL HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA" DE AYACUCHO. VI: ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES

Masculino ()
Femenino ()

29. EDAD DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL GENERAL "MARISCAL LLERENA", ES DE:

Edad de los Trabajadores	
20 - 23	
24 - 26	
27 - 29	
Más de 30 años	

30. SEGÚN SU GRUPO OCUPACIONAL QUE TRABAJADORES SON RECONOCIDOS ADECUADAMENTE POR LAS TAREAS QUE REALIZAN ES: (VI: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES)

Funcionario ()
Profesional ()
Técnico ()
Auxiliar ()

