

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO.**



**TESIS**

**Modelo de gestión del talento humano y la motivación  
organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco 2017**

**Para optar el grado académico de Doctor en:**

**Administración**

**Autor: Mg. Margoth VACAS ZELAYA**

**Asesor: Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEÓN**

**Cerro de Pasco - Perú - 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO.**



**TESIS**

**Modelo de gestión del talento humano y la motivación  
organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco 2017**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado**

---

**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por inspirarme día a día  
en busca de mi superación y  
con mucho cariño a mis padres  
por su abnegado esfuerzo para  
educarme y hacer grande  
mis anhelos

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesores de la Escuela de Posgrado por sus sanos consejos y sus meritorias enseñanzas.

Al asesor de la presente investigación, Dr. Alcides ESPINOZA LEÓN por su permanente apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

A mi alma Mater la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por cobijarme en su seno durante mi proceso formativo.

## **RESUMEN.**

En cumplimiento a las disposiciones vigentes del Reglamento de Grados de la Escuela de posgrado de la UNDAC; dejamos a consideración la presente Tesis intituloado “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PASCO 2017”, con el propósito de optar el grado Académico de Doctor en Administración. El presente trabajo se realizó pensando en la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión de Recursos Humanos, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes y aptitudes.

Precisamente por ello, el presente estudio se orienta a demostrar que una gestión organizacional 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, fue validada con la investigación realizada tanto a los Directivos y trabajadores, de la Dirección Regional de Salud Pasco.

**Palabras clave:** Gestión del Talento, Motivación Organizacional

## **ABSTRACT.**

In compliance with the current provisions of the Graduate Regulations of the UNDAC Graduate School, We leave to consideration this thesis entitled "MODEL OF MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND THE ORGANIZATIONAL MOTIVATION IN THE REGIONAL DIRECTION OF HEALTH PASCO 2017", with the purpose of opting for the Academic degree of Doctor in Administration. The present work was made thinking about the new conceptualization of the value of people for organizations, starts with the approaches made by the different schools that study Human Resources Management, from the point of view of behavioral sciences. In this, the idea that the person, in itself, is a resource, that is, an element that provides work force to the organization as it was conceived from the time of the classic authors of the Administration, is abandoned. Move to the consideration of the person as a dynamic element that has competencies, talents and resources; that is, it has knowledge and skills, abilities and skills, and attitudes and aptitudes.

Precisely for this reason, the present study is oriented to demonstrate that an organizational management of people, based on the individual and collective assessment of the collaborator, based on the application of motivational strategies according to their needs, will be significantly higher than that management it is circumscribed to the concern and permanent search to reach only the organizational achievements, undervaluing and belittling the contributions of its workers.

This premise, which may well be the consequence of a logical reasoning, in the empirical work, was validated with the research done to both the Managers and workers of the Pasco Regional Health Directorate.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Motivation

## INTRODUCCIÓN.

Desde tiempos remotos la administración en las empresas ha sido fundamental para que estas tengan el éxito requerido, la gestión del Talento Humano es un factor importante que se debe de considerar para el desarrollo de las entidades públicas o privadas, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores, de esta manera se logrará medir la productiva laboral ajustada con la eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad que sea su carta de presentación.

El presente trabajo pretende abarcar dos variables de suma importancia para las entidades Públicas como son Gestión del Talento Humano y la motivación, direccionada hacia la Dirección Regional de Salud Pasco.

La gestión del Talento Humano encaminada a medir el aspecto motivacional para lograr una mejor productividad laboral en la Dirección Regional Pasco, permite detectar anomalías en esta área que conforma la organización. El trabajar con talento humano es una tarea muy ardua, ya que cada ser humano es un mundo que tiene diferentes actitudes y aptitudes, que hacen de ellos seres especiales y extraordinarios, el tener ganas de superación personal o familiar incentivó a que se crearan en la institución, pero cada una de ellas con el firme propósito de lograr mejorar los ingresos familiares y de igual manera cambiar el ambiente socioeconómico de la zona.

En los últimos treinta años el recurso humano ha ido ocupando un lugar preponderante en las organizaciones por su decisivo rol, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en las innovaciones y en el desarrollo global de la gestión.

Teniendo en cuenta, que el factor humano es el elemento esencial de las instituciones, resulta de gran importancia que los directivos conozcan las características generales y

particulares de sus colaboradores y también, en especial, el grado de satisfacción laboral que sienten.

De la investigación realizada se integró el presente trabajo cuyo desarrollo está estructurado en cinco capítulos además se encuentran la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, Bajo este contexto, los temas de este trabajo están destinados a proporcionar una información de interés, así mismo en el:

**Capítulo I, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA,** nuestro análisis nos ha permitido diagnosticar la Gestión del Talento Humano su aplicación en esta institución criticando e interpretando el impacto que está generando en la Motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de salud Pasco.

**Capítulo. II, MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL,** entendemos que es la parte sustantiva del estudio a través del cual se realiza la fundamentación técnico – científica de nuestro estudio, intentando encontrar principio, leyes y teorías que expliquen la relación de nuestras variables de estudio.

**Capítulo. III, METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN,** nos referimos a las estrategias utilizadas a efectos de diagnosticar el efecto que está generando con la aplicación en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Población y Contexto en Estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de nuestro estudio.

Técnicas para la Recolección de Datos, se propuso las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado.

Procesamiento y Análisis de Datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información que ha permitido obtener datos importantes sobre el objeto de nuestra investigación.



**Capítulo. IV, RESULTADOS OBTENIDOS,** El presente trabajo nos induce a tener que Diagnosticar la Gestión del Talento Humano en la Dirección Regional de salud Pasco y la Relación con la Motivación, así como el impacto que está generara en la productividad y desempeño de los colaboradores de esta Institución Pública y finalmente proponer un Modelo de Gestión que muestre los lineamientos y Estrategias para lograr la eficiencia y eficacia Organizacional.

**La Autora.**

## ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN.

ABSTRAC.

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y Determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	5
1.3. Formulación del problema. ....	6
1.3.1 Problema General.....	6
1.3.2. Problema Específico. ....	6
1.4. Formulación de Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General. ....	7
1.4.2. Objetivo Específico.....	7
1.5. Justificación de la Investigación. ....	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	8

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de Estudio. ....	10
2.2. Bases Teóricas – Científicas. ....	20
2.3. Definición de Términos Básicos. ....	60
2.4. Formulación de Hipótesis. ....	61
2.4.1. Hipótesis General. ....	61
2.4.2. Hipótesis Específica.....	61
2.5. Identificación de variables. ....	62
2.6. Definición Operacional de Variables e indicadores.....	62

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación.....	64
3.2. Métodos de investigación.....	64
3.3. Diseño de Investigación. ....	65
3.4. Población y Muestra.....	65

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	67
3.7. Tratamiento Estadístico.....	67
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los Instrumentos de investigación.....	68
3.9. Orientación ética .....	68
CAPITULO IV:	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	
4.1. Descripción del trabajo de campo.....	69
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	71
4.3. Prueba de Hipótesis.....	90
4.4. Discusión de resultados.....	94
CONCLUSIONES.	
RECOMENDACIONES.	
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXO	

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación y Determinación del problema.**

Durante el siglo XX podemos decir que el papel que realizaron las personas dentro de una organización ha sufrido grandes cambios progresivos, pues en un inicio se mencionaba a la labor aludiendo a la mano de obra, posteriormente se instauró el término de recursos humanos, que definía al trabajador como un recurso más, que la empresa debía gestionar. Hoy en día con frecuencia en las empresas se hace mención y reflexión a los términos de talento humano, motivación, creatividad y conocimiento. Así mismo las empresas tienen una mirada diferente en relación a la importancia que representa el capital humano, ya que en este se encuentra, el conocimiento y la creatividad, la cual será desarrollada si existe una motivación por parte de la empresa.

Al respecto (Drucker, 2010) nos mencionó que: “el conocimiento se ha convertido en el recurso clave, significa que la posición de un país en la economía mundial determinará su prosperidad interna”

Por otra parte (Alles, 2006) nos mencionó que: “Un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo; para ello será necesario aprender a aprender”.

Cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. En el caso de las competencias el problema es mucho más difícil aun, las personas deben cambiar comportamientos y hábitos. En ese sentido las organizaciones han considerado la ideología y la actividad que realizan los empleados sobre su trabajo, con la finalidad de mejorar y acrecentar su rendimiento. Por ello, ante la visualización del mundo laboral en la cual se prioriza la competencia del trabajador se busca de manera concreta que estos estén preparados para asumir distintos retos, así como tareas para mostrar resultados en las organizaciones especialmente a nivel de entidades públicas.

Del mismo modo, debemos agregar, que con el transcurrir de los años, se ha venido acrecentado, la falta de identificación institucional, bajo el pretexto de una irrisoria retribución económica, dándose la escasa participación del personal, en las diversas actividades programadas, tanto dentro como fuera de su horario de trabajo. Así como también, la falta de conocimiento y capacitación para la elaboración de los documentos actuales pertinentes. Esto trae como consecuencia una débil motivación hacia el cumplimiento de sus funciones lo que incrementa la condición laboral de los trabajadores y por consiguiente su real rendimiento laboral.

Al respecto (Cuesta, 2010) menciona que: “La gestión implica funciones organizativas específicas, como elaborar presupuestos y desarrollar un producto

el liderazgo es la parte de la gestión que se refiere al modo de comunicarse con las otras personas de su empresa” (p. 75)

Martínez (2006) acotó:

Las empresas actuales para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben ser empresas eficientes que cumplan unas normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa compartida por sus miembros. (p. 87)

Todos estos conceptos apuntan a que nos encontramos en un mundo lleno de cambios y transformaciones, por ello las empresas deben responder a las demandas de la sociedad y por tanto ser creativas e innovadoras con el objetivo no solo de permanecer dentro del mercado laboral, sino de buscar el compromiso de todos sus colaboradores, lo cual dependerá de la gestión o liderazgo que ejerza el empleador. Ante ello, se concibe que el desafío en la gestión de una organización no consista solo en suprimir los problemas, sino en propiciar un entorno que nos guie en el progreso de afianzar la confianza y el respeto entre todos los miembros de la organización.

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

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

Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática de la gestión del Talento Humano en la Dirección Regional de Salud Pasco 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 algunos de sus metas de atención programadas así mismo la discrepancia entre colaboradores nombrados y contratados por las diversas modalidades y que ostentan cargos de confianza desmereciendo la experiencia de los trabajadores nombrados ; así mismo se observa el desgano, poco compromiso de los colaboradores para lograr los objetivos propuestos, a ello se suma las condiciones deplorables en las que tienen que cumplir con sus actividades diarias entre otros.

Tales situaciones descritas, comunes en centros asistenciales y otras deben ser corregidas por la Alta Dirección de la institución a través de un modelo de Gestión del Talento Humano que propicie prácticas gerenciales de liderazgo y gestión participativa, de sensibilización y motivación permanente a los colaboradores, diseño y ejecución de programas de capacitación laboral para que

mejoren sus habilidades y destrezas e incorporen nuevos conocimientos, entre otros.

Asimismo, ha de tenerse presente que, de continuar la actual situación del Talento Humano, podría ponerse en riesgo todos los avances logrados, en el periodo 2010- 2016; avances reflejados en la construcción de un moderno complejo hospitalario de nivel 3, full equipado con aportes del Gobierno Central y colaboradores de primer nivel en la atención de la salud en nuestra región Pasco.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Los recursos que convergen en la administración de las empresas públicas o privadas son varios, pero el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo, es el conocimiento que proviene del elemento humano, por ello se describirán modelos de gestión de talento humano mismos que ayudarán a comprender la importancia de este elemento indispensables y en ocasiones totalmente descuidado.

El modelo mecanicista del sujeto humano toma el proceso de desarrollo como una sucesión de cambios, movimientos y acciones con la analogía de la máquina, y adopta la posición empírica de que la direccionalidad positiva de esos cambios proviene de la experimentación por ensayo y error, haciendo énfasis en cómo la estabilización de esos cambios es el resultado de un proceso de aprendizaje, en el cual influyen factores que posibilitan, potencian, limitan o impiden tanto la experimentación como el desarrollo. La acción se entiende dentro de este modelo como la generadora del desarrollo, ya que es la que le permite al sujeto aprender a través de la experimentación. La visión mecanicista se deriva de una mirada pragmática y positivista, donde uno de los puntos centrales para dar sentido a las explicaciones es el establecimiento de relaciones causa-efecto, logrando instaurar



situaciones predecibles a partir de ciertas condiciones específicas del sujeto y del contexto (determinismo). El modelo mecanicista se encuentra, pues, más próximo a una epistemología realista y empirista, que intenta mostrar cómo los posibles fenómenos, cuando se observan, se pueden analizar desde los principios de la física. Se asocian a estos modelos autores como Bijou y Baer (1978)<sup>1</sup>, quienes hacen su manejo específicamente desde las teorías clásicas del aprendizaje. También se consideran mecanicistas los modelos que incluyen consideraciones de sus proponentes sobre intercambio de información con el medio o con otros sujetos. Tales son algunos teóricos del procesamiento de la información, quienes, como Overton y Reese (1973), empezaron a configurar las primeras variantes de los modelos computacionales

### **1.3. Formulación del problema.**

#### **1.3.1 Problema General.**

- ¿De qué forma el modelo de gestión del Talento Humano, condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco?

#### **1.3.2. Problema Específico.**

- A) ¿Cuáles son los estímulos más indicados para aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco?
- B) ¿De qué forma las practicas gerenciales influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco?
- C) ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la gestión del talento humano que influya en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco?

---

<sup>1</sup> Bijou y Baer (1978)

- D) ¿Se diseñan programas de capacitación que permitan sensibilizar asumiendo un compromiso por los colaboradores de la Dirección Regional de Salud Pasco?

#### **1.4. Formulación de Objetivos.**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Determinar si el modelo de gestión del Talento Humano, condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco.

##### **1.4.2. Objetivo Específico.**

- A) Conocer los estímulos más indicados para aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco.
- B) Determinar si las prácticas gerenciales influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.
- C) Conocer si el tipo de liderazgo que se aplica en la gestión del talento humano influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.
- D) Determinar si se diseñan programas de capacitación que permitan sensibilizar asumiendo un compromiso por los colaboradores de la Dirección Regional de Salud Pasco.

#### **1.5. Justificación de la Investigación.**

La presente investigación tiene el propósito de proponer un modelo de gestión del talento humano que permita a la alta dirección propiciar prácticas gerenciales de liderazgo y gestión participativa, de sensibilización y motivación permanente a los colaboradores; así como también, demostrar que este trabajo técnico y profesional, es de una valiosa ayuda para los que tienen la responsabilidad de

conducir y controlar organizaciones competitivas, y por otro lado incidir en el ámbito académico para difundir los nuevos conocimientos que a su vez fomenten conciencia sobre la trascendencia que tiene, en el marco de la modernidad de la gestión pública.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Considera a la persona como un sujeto de múltiples problemas, anhelos y aspiraciones a los cuales deberá responder mediante el trabajo. La empresa es para ellos, ante todo, un grupo social. Las interrelaciones personales son el eje de la satisfacción y la productividad. Hay que buscar que la gente esté contenta y produciendo. Si el obrero trabaja mejor cuando está feliz, busquemos un esté feliz, tranquilo y sin problemas. Este modelo puede hacer del ser humano, un objeto de manipulación, o sacrificar los objetivos empresariales con tal que la gente está contenta. Tal énfasis de índole proteccionista, genera utilidades infantiles carentes de seriedad y creatividad. La gente más inteligente y eficiente es llevada por este camino a sentimientos de rebeldía y frustración. Al hombre hay que tratarlos de forma madura y responsable, sin manoseos, con seriedad, dentro de un marco exigente de relaciones, basado en la libertad, pero también en la responsabilidad. Hay que retar al ser humano por medio de objetivos de productividad, sin protegerlo como a un niño, y darle espacio para el riesgo y la creatividad.

Se empieza a dudar del realismo de la meta del pleno empleo, pues la tecnología contemporánea, lejos de aumentar las fuentes de trabajo ha disminuido. Investigaciones motivacionales actuales, como la de Herzberg, indican que única fuente real de motivación es el trabajo en sí mismo. Lo cual ha llevado a muchas empresas a tratar de enriquecer el ámbito técnico-social de las tareas para hacerlas

más estimulantes a los seres humanos normales. La disminución de las diferencias de estatus entre diversos trabajos es un hecho en las economías socialistas y en algunas economías de mercado como la japonesa, empresas consideradas excelentes. Los sistemas socioeconómicos principales en pugna por el liderazgo mundial, el capitalismo y el consumismo, continúan su proceso de acercamiento, buscando inconscientemente una síntesis creativa que integre lo mejor de ambos. Avanza la llamada democratización industrial en sus diversas aplicaciones: o Participación en la información, en la opinión, en la toma de decisiones y en la propiedad legal de las empresas. o Se ha descubierto que el sentido de propiedad es más psicológico que material. o El hacer a los trabajadores propietarios de los medios de producción, no mejora necesariamente las relaciones de trabajo, es más prioritaria una real participación en la toma de decisiones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. Antecedentes de Estudio.**

##### **a. A Nivel Internacional.**

- Marcillo (2014) presentó la tesis titulada: “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí – Ecuador” para optar el grado de doctor en administración. El propósito de la tesis fue mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por competencia del Talento humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una sociedad del conocimiento. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación, el diseño del estudio es documental, descriptiva y explicativa. La población objeto de estudio estuvo conformada por

Directores, jefes departamentales y otros servidores públicos de la comunidad con un total de 260 informantes. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. El autor concluyo, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan y que inciden sobre las organizaciones las que se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

- Guerrero (2014) presentó la tesis titulada: “Gestión del talento humano basado en competencias” en la universidad Autónoma de Querétaro en México. En esta investigación se identificó el papel importante que presentan los especialistas de recursos humanos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan, no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos los niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. Por ello en esta investigación se consideró una muestra de veintisiete gestores de talento humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro. El autor concluyo que los factores a considerar para desarrollar o implementar un modelo diagnostico basado en competencias laborales que

permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

- Prieto, (2013) presentó la tesis titulada: “Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal” el objetivo del trabajo fue explicar la importancia del potencial de la gestión del talento humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. El autor concluyó que el talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.
- Enríquez (2014) presentó la tesis titulada: “Motivación laboral de los empleados del instituto de la visión en México” para optar el grado académico de magister en Administración en la universidad de Montemorelos. El presente estudio tuvo como objetivo conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 88 empleados del Instituto de la Visión Montemorelos, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 Instituto de la Visión Tabasco, dando un total de 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. La población se dividió en: (a) área médica (médicos adscritos, enfermeras, nutriólogas), (b) área administrativa y contable y (c) área de apoyo (técnicos, secretarías, recepcionistas, intendencia y mantenimiento). Para la investigación y recolección de datos se utilizaron

dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual constó con 48 ítems y el segundo sobre la motivación, conformado por 19

ítems. El autor concluyó que en relación al grado de motivación y al nivel de desempeño laboral los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente por lo que se puede deducir que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados

- Brune (2013) presentó la tesis titulada: “influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A de la ciudad de Guayaquil”. El propósito de la tesis fue analizar la influencia de la Motivación Laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A. En esta investigación se utilizó una metodología basada fundamentalmente en el análisis correlacional, ya que se determinó la relación que existe entre la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los Asesores Comerciales, además es No Experimental. El universo estudiado fue el personal del área comercial de la empresa ya mencionada, en donde la muestra, contempló a trabajadores que tratan directamente con clientes, y dedican también sus funciones a áreas operativas, el número de la muestra fue de 14 participantes. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario para la variable Motivación. El autor concluyó que los efectos de las dimensiones de la motivación laboral inducen de manera positiva a los trabajadores, ya que se presentan como indicadores primordiales en cada uno de los procesos de sus actividades diarias como lo es el interés en lograr objetivos, rescatar valores



y satisfacer motivos a través de esfuerzos continuos, lo cual es provocado por su individualidad y por consiguiente transmitida a su equipo de trabajo, de esta instancia, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- García (2012) presentó la tesis titulada: “La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables” en la universidad de Valladolid-España. En la investigación se describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral, manifestando que, aun en la situación económica que vive el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica. En este proyecto se ha utilizado una metodología no experimental para buscar las características que describen a una determinada población, se ha buscado los elementos motivadores en un grupo de trabajadores con una situación laboral estable. La unidad de análisis está centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares. La técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad o entrevista abierta, se realiza a través del intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado. Los resultados de la investigación muestran que los entrevistados exponían como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones

interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

**b. A Nivel Nacional.**

- Huamán y Sánchez, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “Investigación y desarrollo (I+D)) y gestión del talento humano, unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología –PCM 2014. Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. Dicha investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las variables ya mencionadas. El tipo de investigación que se empleó fue básico con un diseño no experimental, transversal de nivel descriptivo y correlacional, porque se analizan las posibles relaciones entre las variables de estudio, la investigación se enfoca en el método hipotético. Por otra parte se analizó a la población conformada por su totalidad, siendo esta de 80 trabajadores de la unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología, cuya muestra se realizó por muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo la misma probabilidad de elección del encuestado igual para todos los trabajadores de la entidad mencionada, en tal sentido se seleccionó al azar del listado de personal de la referida institución. Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta El instrumento fue un cuestionario, que permitió evaluar las dos variables de estudio empleando la escala de Likert en los resultados se observa que el 54% de los trabajadores perciben que la i+d alcanzan un nivel alto, el 36,4% percibe que es medio y el 99.1% percibe que es baja lo que implica que el nivel de percepción que predomina es alto. Los autores concluyeron que existe relación significativa entre la investigación y desarrollo (I+D)) y

gestión del talento humano, unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología –PCM 2014.

- Nieto y Solórzano, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “Relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014”, Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe en la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, el estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel básico y naturaleza descriptiva, su diseño de investigación fue no experimental-transversal de alcance correlacional, en ella se procedió a encuestar a una muestra de trabajadores nombrados que laboran en la institución respecto a su proceso de admisión y contratación, capacitación, incentivos, beneficios que perciben, al clima laboral, motivaciones, cultura organizacional, adaptación a los cambios, satisfacción laboral; para determinar su nivel de gestión del talento humano y nivel de desarrollo organizacional.se analizó la población de 3484 trabajadores nombrados y con contrato administrativo de servicio que laboran en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014. La muestra fue seleccionada considerando el muestreo no probabilístico de tipo intencional obteniendo una muestra final de 30 trabajadores. Los datos fueron recabados con una escala utilizando respuestas de tipo dicotómicas. La técnica seleccionada para el presente estudio corresponde a la encuesta, respecto al instrumento se utilizó el cuestionario. Los autores concluyeron que la gestión del talento humano

está relacionada directamente con el desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, lima, 2014.

- Quispitupac y Mateo, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes” Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas El objetivo principal de la tesis fue elaborar una herramienta digital como parte estratégica , brindando la posibilidad de reorganizar el tiempo, tareas y objetivos que trabajan los Líderes, con respecto a los Talentos, minimizando errores y riesgos en las decisiones gerenciales, esto no implica dejar de lado la comunicación cara a cara y el contacto directo con los Talentos, por parte de los Líderes. Por el contrario, a través del uso de esta herramienta se logra que el Líder enfoque sus energías y tiempo en la retención, mantenimiento, desarrollo de talentos, puesto que reducimos tiempos de operatividad, minimizamos la complejidad y facilitamos el acceso estratégico y a tiempo de la información actualizada, requerida para una toma de decisiones estratégicas. Se realizó la recolección de información a través de entrevistas con una encuesta que constó de 14 preguntas cerradas con opciones múltiples que permitieron graduar la intención y opinión de los encuestados, los cuales han sido mandos medios y Gerencia de empresas que pertenecen a la lista de 35 mejores empresas para trabajar en el Perú en los rubros de Retail, Tecnología, Salud y Servicios, de los cuales se encuestó a 45 personas. Entre los resultados principales se puede apreciar que en el análisis de la encuesta el 68.89% de los encuestados consideraron que su jefatura directa no tiene una actitud

preventiva para la fuga de talentos, es decir solamente el 31.11% considera que existe una política interna sobre la retención de Talento en sus empresas. Los autores concluyeron que, si las empresas tuviesen una herramienta automatizada donde pudieran importar y exportar la información, la gestión del talento y el análisis del retorno de la inversión en ello, serían de manera práctica, estratégica y útil.

- Marcos, (2015) presentó a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “Clima laboral y su influencia en la motivación en los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, Lima 2014”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo fue determinar la influencia que existe entre ambas variables. Dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional causal, de diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, cuyo número era de 39 trabajadores durante el año 2014. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas de tipo escala de Likert. El autor concluyó que el clima laboral influye positivo y significativamente en la motivación de los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, Lima 2014.

Janto, (2014) presentó a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-Lima, 2014, para optar el grado

académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014. La investigación es de tipo básica de naturaleza descriptiva correlacional debido a que un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional. Además, se utilizó el método hipotético desde un enfoque cuantitativo. En dicho estudio se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 268 trabajadores de la mencionada sede, de la cual se extrajo una muestra de 150 trabajadores dicha muestra se obtuvo mediante un muestreo de tipo aleatorio simple. El autor concluyo que existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014.

- Espinoza y Menacho, (2013) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “La motivación laboral y su relación con el clima organizacional en la municipalidad de independencia, Lima 2013”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo del estudio fue, determinar la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en la municipalidad de Independencia. El método empleado en la investigación fue hipotético- deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transaccional,

que recogió la información en un período específico que se desarrolló al aplicar la técnica de la encuesta empleando el instrumento del cuestionario para ambas variables: cuestionario de motivación, el cual estuvo constituido por 65 preguntas en la escala de Likert y el cuestionario de clima organizacional el cual estuvo constituido por 40 preguntas en la escala de Likert. En los resultados de la investigación se aprecia que un mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en un nivel medio de motivación laboral puesto que un 49 % de ellos percibe un nivel regular de clima organizacional. Los autores concluyeron que existe evidencia significativa para afirmar que la motivación laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional en la municipalidad de independencia, por ello recomiendan fortalecer estas variables en la institución municipal, toda vez que se obtendrá una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por los trabajadores administrativos de la corporación municipal del distrito de independencia.

## **2.2. Bases Teóricas – Científicas.**

### **2.2.1 Gestión del talento Humano.**

Antiguamente se realizaban o administraban tareas para realizar diferentes trabajos, por ello se necesitaban de personas que cumplan la función de jefes, quienes guiaban las funciones que iban a desempeñar los trabajadores; al respecto Ibañez, (2011) mencionó que el “manejo de personas para cumplir propósitos comunes viene desde los principios de la humanidad, quizás, desde la época sedentaria” (p.16).

Por otro lado, Ibañez, (2011) mencionó que “los grandes arquitectos y constructores de la antigüedad tuvieron que describir un perfil de los

colaboradores, seleccionarlos y recién asignarles las labores rutinarias con un liderazgo aunque autoritario” . Ejemplo de ello es en Egipto donde se contaba con líderes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en ejecución de sus monumentos, por ello se decía que contaban con un sistema codificado y coordinado, en donde no se toleraban arbitrariedades en los agentes del estado, Respecto a la Gestión del talento humano en china, Ibañez (2011) mencionó que: “debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces”.

En cuanto al análisis de la Gestión del talento humano en Grecia Ibañez (2011) expuso que “los griegos son considerados promotores de la democracia y la cultura en el orbe.,” (p. 67) de ahí que los derechos políticos no le pertenecían a todos los ciudadanos por parejo, sino a aquellos que tuvieran más de 18 años y que fueran parientes atenienses de la clase ciudadana, con lo cual solo un 10% de la población disfrutaba de los derechos políticos.

En el análisis de la Gestión del talento humano en la edad media, Ibañez, (2011) fundamentó que “Lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación de autoridad: del rey al feudal y de este a los terratenientes” (p. 17). Es precisamente a partir desde este momento histórico que surge la necesidad de un sistema de personal.

En gran Bretaña, la Gestión del talento humano según Ibañez, (2011) “desarrolló un avanzado sistema de gestión del talento humano estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal”.



A decir de Ibañez (2011) Los estados unidos tuvieron una gestión del talento humano pública basada en una filosofía del sistema de despojo político o spoilsystem. Esta teoría propugnaba que el partido triunfador en las elecciones le corresponde los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados. El sistema, sancionado en 1883, solo cubrió en sus inicios a catorce mil trabajadores, y tuvo como principal finalidad erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento y selección de personal centralizando las partes más importantes en una entidad central denominada “comisión de servicio civil”.

Asimismo Ibañez (2011) manifestó que la revolución industrial se impuso con fuerza, en el proceso de cambio de la producción, dando lugar a las maquinas, eliminándose así, en la mayoría de casos, los trabajos muy pesados como actividades rutinarias de los trabajadores. Así, pues la segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo y el neoliberalismo marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo. Cabe resaltar que esta revolución trajo como consecuencia el surgimiento del proletariado, que constituía la mano de obra de las nuevas fábricas, y estaba compuesto por hombres, mujeres y niños, quienes vendían su fuerza de trabajo a cambio de un salario mínimo.

Ibañez, (2011) precisa que en el siglo XX se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración industrial, y así se inicia el movimiento de la “administración científica” el Taylorismo y el Fayolismo. Para mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y

especialización, se hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen, uno de los precursores de la teoría científica de administración, fijó su atención en las condiciones de trabajo y de vida. Desempeñó el rol de “reformador”, construyó viviendas, puso un bazar en la empresa de donde trabajaba, redujo la jornada laboral a diez horas y media, y se negó a contratar a niños menores de diez años. Invirtió en las “maquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentó el orgullo y promovió la competencia. (Ibáñez, 2001, p. 176)

Respecto a la administración moderna según Ibáñez, (2011) se inició con Frederick Taylor, en 1900, quien basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad, posteriormente Robert Owen disminuyó la jornada laboral a 8 horas.

#### **2.2.1.1. Definición de gestión de talento humano.**

La Gestión del talento humano: Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general (Ibáñez, 2011, p. 17)

En el mismo enfoque teórico en la definición conceptual se encuentra a Chiavenato (2008) quien considera que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la

mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de varios aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología organizada, procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2008, p. 76)

Asimismo, por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando un mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2010, p. 3)

Cabe resaltar que en esta línea, “La gestión del talento humano es la optimación del uso de los legítimos talentos de los integrantes de una empresa lo cual implica que todas las funciones que integran el sistema administrativo deban estar orientada hacia ese propósito”. (Castillo, 2012, p. 87).

#### **2.2.1.2. Dimensiones de la gestión del talento humano.**

Para entender la gestión del talento humano es necesario evaluar los procesos que involucra gestionar al recurso humano de una institución.

Al respecto Chiavenato (2008), manifiesta que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, por ello, a continuación, se describen los seis procesos básicos de la

administración de recursos humanos.

- a. **Dimensión procesos para integrar personas.**

Este proceso es la puerta de entrada para que una persona forme parte de trabajadores que cumplan con el perfil deseado.

Chiavenato (2008), referencia lo siguiente:

Los procesos para incorporar personas representan la ruta que conduce su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre a los candidatos que tienen características y competencias personales que se adjuntan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codificaban las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que la reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen donde quieren trabajar. Así, se trata de una lección recíproca. (p. 54)

Como sustenta el autor, los procesos para incorporar personas en una organización representan la primera parte importante de los procesos de la nueva administración de personal. Para llevar a cabo dicho proceso la organización establece el perfil deseado que se requiere y selecciona a aquellas personas que cumplen con las características o requisitos pre-establecidos. En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el cual consiste en incorporar

personas como un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo.

La administración pública actual se encuentra dentro de un enfoque moral y global porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen en la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficiencia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación (p. 103)

En el proceso de integrar personas predomina el enfoque estratégico, este proceso surge por la necesidad que tiene la empresa de mejorar permanentemente los recursos humanos, con una visión de largo plazo, a fin de buscar personal idóneo, competente con habilidades y comprometidos con la empresa, para poder alcanzar los objetivos a los cuales apunta la organización y enfrentarnos a un mundo de competitividad, cambio y transformación constante. Por ello las empresas para continuar dentro del mercado laboral deben valorar el talento humano que tienen y potenciar sus habilidades.

De acuerdo Chiavenato (2008), este proceso incluye el reclutamiento y la selección de personal.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección en realizada el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento – tal como ocurre con el proceso de comunicación – es un proceso de dos vías comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

El reclutamiento es la fase preliminar que se realiza para seleccionar el capital humano que se requiere en toda organización y está referido a la comunicación y divulgación, en esta parte nos referimos a que la organización ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo comunicando el perfil que se desea cubrir, con la finalidad de reclutar el mayor número posible de personas con determinados atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la empresa. De ahí la importancia que tiene toda organización de trabajar una estrategia que promueva la comunicación y divulgación con la finalidad de atraer al talento humano más eficiente, creativo e innovador. De todo lo dicho anteriormente se puede inferir que mientras se realice un buen reclutamiento, ello permitirá encontrar más y mejores candidatos o postulantes.

El proceso de selección de personal funciona como un filtro que solo permite incorporar aquellas personas, que cuenten con el perfil deseado por la organización. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios la selección busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

(Chiavenato, 2008, p.137)

De acuerdo con el autor, la organización debe ser muy minuciosa al seleccionar entre todos los candidatos aquellos que posean las competencias requeridas para el puesto que se pretende cubrir. Así mismo se debe tener en cuenta que a través de la selección de personal lo que busca la empresa es por lo menos mantener, y en el mejor de los casos aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Por tanto, la eficacia de la empresa dependerá de un buen capital humano

- **b. Dimensión procesos para organizar a las personas.**

Una organización se forma para un fin, en ese sentido requiere que todos sus recursos se encuentren orientados a los objetivos planteados para lo cual debe diseñar sus procesos de producción y

de servicios, incluyendo sus necesidades, entre las que se establecen también los recursos humanos.

Chiavenato (2008) define organizar a las personas como:

Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y pre establecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división de trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existan en la organización y, con ello buscan delimitar la acción de cada persona, relacionar la situación imponiendo las reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar, las posibilidades de precisión y centralizar las funciones y los controles. Así surge la burocratización, la cual, en cierta medida, aporta eficiencia a la organización en razón de su carácter racional, pero no siempre compensa la rigidez y la racionalidad lógica asociada a ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y flexibilizar a las organizaciones (p. 172)

Según lo manifestado por el autor, el personal que labora en la institución debe tener un perfil que responda a las necesidades de la empresa, es decir debe diseñar su estructura organizacional, estableciendo los puestos y funciones que deberán cumplir los trabajadores con eficiencia y compromiso para el logro de los



objetivos institucionales. Además, cada organización debe instaurar y dar a conocer al personal su reglamento en donde se encuentre plasmado detalladamente una serie de reglas, beneficios, sanciones, entre otros. Con la finalidad de que el personal contribuya en mejora de la empresa. Por otra parte el autor considera que la organización debe enfatizar la centralización en las funciones que cada miembro de la empresa desempeña y el control de las funciones de todo el personal a fin de monitorear el trabajo para el beneficio de la organización.

Chiavenato (2008), en esta dimensión incluye la orientación de las personas, el modelado del trabajo y la evaluación de desempeño. “Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos”. (p. 176)

De lo expuesto por el autor es necesario que se brinde una orientación adecuada a los trabajadores cuando se incorporan y/o se encuentren dentro de la institución, es decir se les debe indicar la posición que le corresponde a cada uno, indicándoles las actividades que deben realizar. Asimismo implica que la institución difunda y concientice en el trabajador las funciones y objetivos que desea alcanzar la institución.

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planteó, modelo y organizo, en resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En

general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. (Chiavenato, 2008, p. 202)

Por lo que manifestado el autor se puede colegir que el empleador ejecutará su trabajo con eficiencia, siempre y cuando desde un primer momento la empresa presente las reglas claras y precisas a sus trabajadores.

Por otra parte el autor nos menciona que en cada empresa debe existir una estructura organizacional en donde se encuentre bien definido cada puesto de trabajo, con determinada tarea a realizar con el único fin de que su personal se encuentre encaminado y busque alcanzar los objetivos de la empresa.

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008, p. 245)

En síntesis, la evaluación de desempeño, es una actividad que busca valorar el trabajo realizado por las personas en un tiempo determinado, en función a las metas que se debe cumplir y el

aporte que el trabajador hace a la empresa. Cabe precisar que se debe evaluar las competencias del trabajador.

- **c. Dimensión Procesos para recompensar a las personas.**

Es importante que el buen trabajador sea valorado y recompensado por su trabajo, de esta forma la empresa estará incentivando la innovación y creatividad en cada uno de los trabajadores, además se estará promoviendo la competencia entre las personas.

Chiavenato (2008) se define de la siguiente forma:

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realización, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (p. 278)

Según lo expuesto por el autor el proceso de recompensar a las personas juega un papel fundamental en la motivación e innovación de los trabajadores, puesto que si la empresa recompensa oportunamente la labor realizada por su personal,

estos contribuirán de manera comprometida al desarrollo y progreso de la empresa. Por otra parte Chiavenato manifiesta que las organizaciones aplican sistemas de recompensa con la finalidad de buscar un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Es decir a través de las recompensas lo que se busca es incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de las organizaciones. Sin embargo se puede percibir que las recompensas afectan los costos laborales. Por tanto es importante comprender los aspectos básicos del diseño y la administración del sistema de recompensas.

En ese sentido debemos tener en cuenta que la retribución, el premio o reconocimiento, que se otorgue al empleador sea en función al óptimo desempeño de metas individuales, así como su responsabilidad y compromiso al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por ello, Chiavenato (2008) define para esta dimensión a la remuneración y a las prestaciones de servicios.

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa intervenir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. (p.282)

El trabajo que una persona realiza debe ser retribuido por una remuneración cuantificable y justa, con el único fin de que el personal constantemente busque que los objetivos organizacionales sean alcanzados y que al mismo tiempo sienta la satisfacción de obtener sus objetivos individuales. La empresa otorga a sus trabajadores o una parte de ellos prestaciones, que son ciertas gratificaciones y beneficios que se dan en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, dichas gratificaciones y beneficios constituyen un paquete de prestaciones y servicios sociales, como por ejemplo podemos citar; asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

En el caso del personal con el nivel más elevado, estas llegan a incluir la previsión de automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de trastornos, como tener que buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes a la hora de comer. (Chiavenato 2008, p.345)

Las prestaciones y servicios que se brinda a los trabajadores, vienen hacer un tipo de estímulo o un complemento al salario, el

cual ha sido pactado en el contrato con el trabajador, dichas prestaciones y servicios tienen la finalidad de recompensar el trabajo realizado por los empleados, así como también para retener a aquellas personas proactivas, competentes y comprometidas con su labor. Por otra parte podemos decir que actualmente las empresas ofrecen múltiples prestaciones y servicios y estas se otorgan de acuerdo al personal con el nivel más elevado. Las prestaciones y servicios aparte de buscar la satisfacción financiera buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores ofreciéndoles servicios básicos como la movilidad hacia su centro de trabajo y su alimentación, de tal manera que se sientan tranquilos sin estrés para trabajar y comprometidos con la empresa

- **d. Dimensión Procesos para desarrollar a las personas.**

Las empresas deben considerar dentro de sus procesos de administración de personal, el proceso para desarrollar a las personas, a través del cual se fortalezca sus competencias e incremente sus conocimientos a fin de que puedan asumir eficientemente sus tareas.

Chiavenato (2008), define el proceso para desarrollar personas como: Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y

conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana. Y en las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (p. 366)

De lo expuesto por el autor podemos deducir que en el proceso para desarrollar personas la empresa debe brindar información básica a sus trabajadores de tal manera que ellos puedan enfrentarse a desafíos, retos y solucionar problemas con una actitud propositiva, en otras palabras hay que empezar cambiando los hábitos, actitudes y comportamientos de los trabajadores para que sea mejor su productividad y a partir de ello brindarles información esencial que coadyuve a incrementar y mejorar la labor que realicen.

Chiavenato, incluye tres estratos que se supone: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente con los resultados del negocio (Chiavenato, 2008, p. 371)

En base a lo anteriormente manifestado, la capacitación constituye un medio para potencializar las competencias, capacidades, habilidades y destrezas de las personas y así lograr la eficiencia en el trabajo que desempeñan, lo cual contribuirá a las metas que se ha propuesto la organización. Las capacitaciones es una inversión que realiza la empresa y que produce muchos beneficios como el aumento de la productividad y calidad del trabajo, mejora su rentabilidad, entre otros.

Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de la formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las actividades motoras y ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el conocimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual. (Chiavenato, 2008, p. 414)

De lo citado por el autor cabe decir que educar al personal implica formar principalmente la personalidad de cada uno de los trabajadores empleando actividades de desarrollo personal, así mismo implica dotar de nuevas habilidades, conocimientos y competencias al recurso humano que se está formando, para asumir nuevas responsabilidades y así poder desarrollarse en nuevos puestos de trabajo que les permita contribuir a su crecimiento personal.



Asimismo, Chiavenato manifestó que actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente inestable y sujeto a cambios imprevisibles, en tal sentido para que las organizaciones subsistan tendrán que ser ágiles y flexibles. Por lo tanto, debemos referir al aprendizaje organizacional en el proceso de cambio. El impone una nueva forma de ver y hacer las cosas. “El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores”. (p. 425)

Como bien sabemos, nos encontramos en un mundo cambiante, en donde la globalización y el conocimiento se encuentran estrechamente ligados hacia el desarrollo de la humanidad, por tal razón las empresas deben enfocar el aprendizaje organizacional desde una perspectiva donde prime no solo la transmisión de información sino también los valores humanísticos, de tal manera que se logre un resultado óptimo en la empresa.

Por otra parte el autor sustenta que la competitividad de las organizaciones está cada vez más condicionada a la flexibilidad y a su capacidad de reacción frente a los rápidos cambios, los cuales son determinados por las exigencias del mercado. En otras palabras empresas que no se encuentran a la vanguardia brindándoles a sus trabajadores una preparación adecuada, tienden a quedarse rezagadas frente a aquellas que son más flexibles y diversificadas, y que, por consiguiente, pueden reaccionar a tiempo

frente a situaciones cambiantes e imprevistas; es por ello que es importante el desarrollo organizacional en la medida de afrontar el cambio

- **e. Dimensión Procesos para Retener a las Personas.**

En una institución este proceso debe tener como finalidad crear condiciones favorables para el desenvolvimiento de los trabajadores.

Chiavenato (2008) se define de la siguiente forma:

Desde el punto de vista de la administración de las personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos sino también los mantiene satisfechos, a largo plazo dentro de la organización.

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene, la seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (p. 440)

En referencia al proceso de retener a las personas el autor nos menciona que no solo las empresas deben atraer, seleccionar y desarrollar a personas con talento, sino que es muy importante que

los trabajadores puedan aplicar sus conocimientos aprendidos en bien de la empresa por un largo periodo de tiempo, por lo que para lograr esto, las organizaciones deben contar con programas que coadyuven a que estas personas se sientan satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo.

Chiavenato, nos menciona que este proceso de retener a las personas se encuentra ligado a la relación con los empleados y la higiene, seguridad y calidad de vida. Por ello se puede afirmar que las relaciones con los empleados van a depender del estilo de administración que predomine en la empresa.

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe tener los objetivos de la administración de los recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores. Los programas de sugerencias y de reconocimiento siempre son bienvenidos. Los programas de ayuda al empleo (PAE) requieren de una política escrita y de un coordinador actuante. La disciplina implica varios factores y exige procedimientos y criterios claros. La política disciplinaria por lo general implica una disciplina progresiva, una positiva y el derecho de apelación. La administración de conflictos forma parte integral de la actividad de recursos humanos y de los gerentes de línea. Es importante conocer las condiciones, antecedentes de los conflictos, el proceso de conflicto para administrarlos adecuadamente en razón de los estilos. Los efectos del conflicto pueden ser constructivos o destructivos, depende de cómo ha sido administrado. (Chiavenato, 2008, p. 471)

El estilo de administración con la que cuente la organización, va a ser la clave principal en el proceso de retener al personal. Actualmente se considera que para que una empresa llegue a su mayor auge debe contar con líderes capaces de tomar decisiones, así como de orientar y guiar a su personal siendo empático; además las organizaciones deben reconocer el trabajo realizado por sus empleados estableciendo políticas de reconocimiento para que los trabajadores se sientan motivados; así mismo para lograr el éxito en la empresa se debe incluir programas de bienestar social para los trabajadores y aplicar políticas disciplinarias que conlleven a la solución de conflictos todo ello bajo un enfoque de equidad, de tal manera que todo el personal no se sienta discriminado por su género, puesto de trabajo, entre otros.

El autor nos menciona que la seguridad en el trabajo busca salvaguardar enfermedades y acciones relacionadas con el trabajo. Por otra parte la higiene laboral se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan la salud física y mental de las personas. Cuyos principales elementos son entorno físico del trabajo (como iluminación, ventilación, temperatura, ruido) y el entorno psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional.

Los factores ambientales o los personajes pueden causar estrés en el trabajo y este se puede reducir con medidas relativamente simples. La seguridad en el trabajo incluye la previsión de accidentes, de incendios y de robos. Los accidentes se

clasifican como: sin separación, con separación (que incluye incapacidad temporal, parcial permanente o total permanente) y muerte. Las estadísticas de accidentes tienen un índice de frecuencia y uno de gravedad. Las causas de los accidentes de trabajo son dos; condiciones inseguras y actos inseguros. (Chiavenato, 2008, p 500)

En el caso de que el entorno laboral se encuentre perjudicado por factores ambientales se deben tomar las medidas del caso a fin de reducir este inconveniente que puede ocasionar el estrés en los trabajadores, otro factor que afecta al personal es que existan personajes que presionen o incomoden constantemente dando lugar a un clima negativo de trabajo y por tanto el personal se sienta insatisfecho. Por ello para mantener a una persona satisfecha es importante que su puesto de trabajo este diseñado de acuerdo a las normas técnicas de diseño ergonómico, así como también las áreas o espacios deben de encontrarse limpios y ordenados.

En referencia a la seguridad en la organización, es de vital importancia que las áreas estén correctamente señalizadas, asimismo el sistema de seguridad de la organización debe darse a conocer a todo el personal y se deben establecer políticas de seguridad.

- **Dimensión Procesos para Auditar a las Personas.**

Las organizaciones se administran de acuerdo a los planes establecidos para el logro de sus objetivos, de esta forma se alimentan a la misión y visión por medio de estrategias. En este

sentido deben establecer mecanismos de supervisión a través del cual se efectuó el seguimiento y control de las actividades de las personas, así como también verifique los resultados.

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permitan alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecen al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas. (Chiavenato, 2008, p. 504).

supervisión es una actividad que permite el control proporcionado y uso; adecuado de los elementos que hacen posible la ejecución del proceso de trabajo, entre ellos tenemos; el recurso humano, la materia prima, las maquinarias, entre otros, que si llevan un control la empresa logra el éxito.

Por ello, el objetivo de la supervisión es determinar el cumplimiento de las metas establecidas por trabajador, además de la contribución de los resultados en el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales. Por ello es importante que las organizaciones implementen un sistema de información que le

permitan tener en tiempo real el funcionamiento de la organización y así se puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas.

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo tienen acceso a la información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2008, p. 508)

Actualmente es de vital importancia que una Organización cuente con un sistema de información, que le permita por un lado tomar decisiones pertinentes en los procedimientos productivos o de servicios y por otro que permita medir el rendimiento del potencial humano. Es decir la empresa a través de este sistema de información buscará identificar las fortalezas y debilidades de cada área de trabajo para así poner mayor atención donde se requiera. Por tanto el objetivo básico de los sistemas de información es la de apoyar a la toma de decisiones de todo gerente, quien tendrá más recursos sustentables para poder decidir qué es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon y así lograr el éxito en la empresa

### **2.2.2 Motivación Organizacional.**

Según la real academia; la palabra motivación consiste en un “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con

interés y diligencia”

Aldape (2008) Manifestó que “la motivación impulsa a hacer algo porque resulta muy importante para uno hacerlo. Cuando la organización reconoce que la motivación nace en el interior del individuo y lo impulsa hacia la meta se encarga de generar las condiciones en las cuales el individuo encuentre oportunidades para satisfacer sus satisfacciones” (p. 56)

Martínez (2013) “La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores”(p. 23)

La motivación es un concepto multidimensional, ya que apela a las nociones de dirección (l objetivo), de intensidad (el grado de esfuerzo), y de duración(el grado de esfuerzo)(Lévy-Leboyer, 2003)

“Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos” (Dalton, Hoyle, & Watts, 2010, pág. 56)

Hitt, Steward, y Porter, (2011) “Define a la motivación como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (p. 412).

Asimismo, se define que “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano”. (Chiavenato, 2013, p. 236)

Así, Reeve, (citado por Alcaraz & Guma, 2001) “propone que la motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales y que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de autoinforme” (p.52).



Del mismo modo Robbins (2004), mencionó que la motivación está constituida por “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 51)

Kinicki y Kreitner, 2003 (citado por Aldape, 2008) conceptualiza la motivación como los “procesos psicológicos que genera y dirigen el comportamiento orientado a objetivos producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. (p. 56)

Del mismo modo se encuentra que “Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación” (Martínez, 2013, p. 21).

Chiavenato (2013) se define de la siguiente forma:

a) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión; b) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso); c) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés; d) Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona; (p. 239)

Para Chiavenato (2013) los elementos de la motivación están compuestos por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

(a) Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de

alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. a) Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, la necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo; (b) Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfacen la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. (c) Incentivos; al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tendera a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato,2013, p. 238).

### 2.2.3 Teorías de contenido

Son teorías de la motivación que se enfocan en que necesidades intenta satisfacer un individuo y que características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades, entre ellas se encuentran la teoría de la jerarquía de las necesidades, de las necesidades adquiridas y la teoría bifactorial.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow está basada en la denominada pirámide de las necesidades, las cuales se encuentran jerarquizadas en cinco categorías según el nivel de importancia e influencia en el comportamiento humano. Entre ellas se encuentran:

Las necesidades fisiológicas o biológicas que se refiere a garantizar la supervivencia del individuo a través de la respiración, alimentación, descanso, sexo y homeóstasis. Las necesidades de seguridad se encuentran orientadas también a la supervivencia de las personas por lo que busca estar protegido contra amenazas del entorno externo ya sean estas reales o imaginarias.

Las necesidades de pertenencia hacen referencia a los lazos de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Dicha necesidad se encuentra estrechamente ligada con la relación entre el individuo y la sociedad, así como el deseo del afecto recíproco.

Las necesidades de estima vienen hacer la forma en que un individuo se valora a sí mismo, es decir cómo se percibe y evalúa como persona, en qué grado de autoestima se encuentra y la confianza que presenta en sí mismo.

Las necesidades de autorrealización son las de mayor nivel del ser humano

por lo que lo llegan a alcanzar sus objetivos de realización haciendo uso de sus potencialidades. En esta fase o necesidad se refleja el esfuerzo de cada persona por continuar desarrollando sus capacidades y aptitudes (Chiavenato, 2013, p.241).

Cada persona cuando obtiene y controla sus necesidades básicas (las cuales se encuentran en la base de la pirámide de Maslow) aparece paulatinamente las necesidades secundarias que las podemos apreciar en la cumbre de la pirámide. Por otra parte, podemos decir que las personas presentan una serie de necesidades vinculadas a su comportamiento, dichas necesidades se encuentran jerarquizadas según su aspiración o deseo. Así mismo si una necesidad que se encuentra en el nivel inferior no se ha logrado se volverá una prioridad por lo que el comportamiento controlará a la persona hasta que ésta pueda alcanzarla ya sea parcial o totalmente. Por ello las carencias que un individuo puede tener serán sus herramientas para poder usar sus energías y así satisfacer sus necesidades de primer orden, las cuales son básicas para su supervivencia.

En ese sentido las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) cumplen un papel acelerado en el proceso de motivación, en comparación con las otras necesidades de orden superior que requieren de un periodo más extenso. La teoría de Maslow parte del supuesto de que los individuos tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero esta premisa no es aplicable para todas las personas. (Chiavenato, 2013, p. 242).

**Figura 1. Pirámide de Maslow**



- **Teoría ERC**

Alderfer utilizó la pirámide de Maslow, pero le hizo ciertos ajustes apoyado de la investigación empírica y la sintetizó en tres necesidades: Existencia, relaciones y crecimiento. Por ello se le conoce como teoría ERC.

Las necesidades de existencia tienen como referencia las necesidades fisiológicas y las de seguridad que Maslow propuso. Además, incluye al bienestar físico, la existencia, la preservación y la supervivencia.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo que tenemos de relacionarnos o interactuar con otras personas. Comprende las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de la pirámide de Maslow.

Las necesidades de crecimiento se refieren a la aspiración interna por conseguir el desarrollo potencial y de crecimiento. Se encuentran relacionados las categorías sociales y los componentes internos de la necesidad de estima y la de autorrealización de Maslow. (Chiavenato,2013)

- **Teoría bifactorial de Herzberg**

Plantea una teoría basada en los diferentes efectos de los factores laborales

motivadores y de higiene.

La teoría bifactorial se enfoca en la distinción entre los factores que incrementan la satisfacción laboral (“motivadores”), y aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción (“factores de higiene”). Los motivadores son factores “intrínsecos” directamente relacionados con hacer trabajo, como la naturaleza misma del trabajo, la responsabilidad, el crecimiento personal y el sentido del logro y el reconocimiento que se reciben directamente por realizar el trabajo. Los otros factores, los factores de “higiene” son directamente “extrínsecos” al desempeño del trabajo. Éstos, en cambio, se asocian con las condiciones que rodean el trabajo. Se incluye en este apartado la supervisión, las relaciones con los compañeros, las condiciones laborales, así como con las políticas y prácticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, pág. 420)

- **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland**

Esta teoría se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven predisposiciones duraderas en cuanto a afiliación, poder y logro, casi como si fueran rasgos de la personalidad, y que se puede estimular o activar usando las señales adecuadas del entorno.(Hitt, Steward, & Porter, 2011)

La necesidad de logro, el impulso por sobresalir por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito La necesidad de poder necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

La necesidad de afiliación deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. (Robbins, 2004)

- **Teorías del proceso**

Se refiere a las teorías sobre la motivación que tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta. Los cuatro tipos de teorías del proceso más relevantes son la de la equidad, la de la expectativa, la cognoscitiva social y la de establecimiento de metas.

- **La teoría de la equidad**

Fue desarrollada por G. Adams. Según G. Adams (Citado por Martínez M., 2013) la teoría de la equidad es también una teoría de proceso; pero este modelo enfatiza el proceso de comparación social realizado por los individuos como determinante de su conducta. Está basado en las relaciones de intercambio y de justicia o equidad que conllevan dichas relaciones.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporo la justicia de los procesos, o sea, la forma en la que se define la distribución las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

- **Teoría de las expectativas**

“Desarrollada por V.H. Vroom. Se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial a alternativas de cursos de acción”.(Hitt, Steward, & Porter, 2011, pág. 425)

Su teoría de expectativa ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados. Vroom recalcó la importancia de la percepción y la evaluación de la conducta organizacional por parte del individuo. No todos los trabajadores de una compañía atribuyen el mismo valor a los factores asociados al desempeño laboral. Su decisión dependerá mucho más de lo que consideren importante que de lo que sea importante para su supervisor. (Dalton et al, 2010, p. 66)

- **Teoría cognoscitiva social**

“Esta teoría se enfoca en como los individuos piensan, o procesan cognoscitivamente, la información obtenida de su ambiente social”.(Hitt, Steward,&Porter,2011,p 427).

Fue desarrollada por el psicólogo Albert Bandura, considera que el funcionamiento humano consiste en una serie de interacciones de factores personales, conductas y acontecimientos en el medio. Dentro de este marco, el aprendizaje es construido como una actividad de procesamiento de la información en el que el conocimiento se trata cognoscitivamente. (Dale, 2007, pág. 140) Uno de los componentes claves de la TCS es la autoeficacia la cual se conceptualiza como la confianza de un individuo acerca de sus capacidades para inspirar su motivación, sus recursos cognoscitivos y sus cursos de acción necesarios para realizar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado .En otras palabras la autoeficacia es el grado de confianza que un individuo tiene de ser capaz de realizar una tarea en una situación específica. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, p. 427)

- **Teoría del establecimiento de metas**



Considera que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes para la motivación en el trabajo. Los resultados de la investigación señalan dos conclusiones:

Las metas más desafiantes (mayores o más difíciles), si se aceptan, producen niveles de esfuerzo más altos, que las metas sencillas.

Las metas específicas dan lugar a niveles de esfuerzo más altos que las metas vagas. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, p. 428)

- **Modelo VPDI**

Este modelo, creado por Maynard Leigh Associates, ofrece una herramienta ligeramente distinta para concentrarse en los impulsores del compromiso y lo que se requiere a fin de liberar el potencial de los empleados. Supone que los ejecutivos han de aprender a “ver” eso en cada situación.

El modelo consta de cuatro áreas básicas para evaluar e influir en el compromiso. Los empleados no mostrarán un gran compromiso sino se sienten Valorados, Participes, Desarrollados e Inspirados. Este modelo, que puede servir de cuestionario, proporciona un medio formal de liberar lo que un individuo necesita para explotar plenamente su potencial.

*Figura 4. Impulsores del modelo VPDI*



Los cuatro impulsores del modelo VPDI coinciden aproximadamente con los factores universales del compromiso que señala la investigación de la

psicología ocupacional.

- **Dimensión 1**

**Necesidad de sentirse valorado.**

Uno de los anhelos más profundos del corazón humano consiste en ser visto y comprendido. Esto se requiere sobre todo cuando nos sentimos enajenados y aislados del mundo. El aprecio se experimenta cuando sabemos que nuestra individualidad se toma en cuenta, cuando palpamos los beneficios de una relación positiva y sabemos que nos tratan en forma equitativa. (Hoare & Leigh, 2014, p. 110)

La inteligencia emocional tiene multitud de aspectos. Uno de los más importantes es la capacidad de reconocer o interpretar la motivación de la gente y reaccionar en forma adecuada. Aunque este tipo de inteligencia se aprende, también madura con el tiempo. (Hoare & Leigh, 2014, p. 111)

Según el autor incide que todo individuo tiene el deseo de ser tomado en cuenta y ser entendido más aun cuando se sienten rechazados o apartados del mundo, del mismo modo el valorar la particularidad que tiene cada persona va a reafirmar en él o ella, su autoestima, la cual, repercutirá positivamente en su desempeño laboral.

Por otra parte el Psicólogo, estadounidense (Goleman, 2005) manifestó que, “Sentirse bien mientras se hace algo es un signo de una eficiencia cognitiva óptima o de una buena ejecución”, de lo sustentado podemos inferir que uno de los factores importantes para que los trabajadores realicen sus actividades con eficiencia es que se sientan bien y esto solo se logra si son reconocidos o tomados en cuenta. Todo ello ha influido grandemente en el pensamiento de la tarea del administrador de talento ya que debe

conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores para el éxito de la empresa.

Asimismo, el líder o ejecutivo debe contar con la capacidad de identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada, para que no existan situaciones negativas que perjudiquen la estabilidad emocional de los trabajadores. En ese sentido, sí el líder adquiere dicha habilidad antes mencionada, ello influirá de forma muy positiva en las personas, pues le permite a los empleados alcanzar y mantener un estado emocional adecuado, facilitando las relaciones comunicativas con los demás y brindando un rendimiento óptimo del trabajo. En síntesis se puede decir que la inteligencia emocional es uno de los medios para conseguir la inteligencia social.

- **Dimensión 2**

**Necesidad de sentirse partícipe.**

Sin importar el puesto que ocupe en la organización, usted es un líder y por tanto está obligado a crear un sentido de participación y de relación personal con sus colaboradores. Muchas organizaciones han ido más allá de este nivel básico de participación, pero otras están rezagadas en esta área pese a los abundantes datos en favor de sus beneficios.

La participación de los empleados se da cuando piensan que pueden incidir en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Esto no es una meta ni una herramienta. Más bien es una filosofía de cómo la gente está más dispuesta a contribuir al mejoramiento continuo y al éxito permanente en su empresa. (Hoare & Leigh, 2014, p. 111)

Según lo manifestado por el autor toda persona es un líder dentro de una

organización independientemente del cargo que ocupe o la función que realice, del mismo modo está en la necesidad de crear un sentido de participación y de interacción personal con los colaboradores de la empresa, asimismo lo que buscan es la participación activa de los empleados ya que la participación positiva muestra correlación directa con la rentabilidad de la empresa.

- **Dimensión 3**

**Necesidad de sentirse desarrollado**

De niños no podemos menos que desarrollarnos; no hay razón para dejar de hacerlo cuando llegamos a la edad adulta. Por su misma naturaleza el ser humano tiende a crecer y desarrollarse. Cuando los administradores del talento se centran en el desarrollo personal, ese impulso les sirve para obtener el compromiso de sus colaboradores y aprovechar su talento.

El desarrollo puede ocurrir de varios modos, por ejemplo: aprendizaje y crecimiento formal, metas más amplias, proyectos interesantes y la promoción. Esta clase de desarrollo no solo produce más habilidades, sino que prepara para un mejor desempeño y aprovechamiento. (Hoare & Leigh, 2014, p. 113).

Según el texto en edad infantil tenemos que desarrollarnos, en la adultez seguimos desarrollando ya que por naturaleza una persona está predispuesto a aprender y acrecentarse, a fin de lograr sus objetivos. Por ello los administradores del talento se avocan en el desarrollo personal, a fin de conseguir un pacto con sus colaboradores y emplear su talento ya que si los colaboradores no se sienten desarrollados esto representara un gran desperdicio del potencial humano.

Empeño, el sentirse desarrollado puede suceder de diversas maneras como es enseñanza y desarrollo formal asimismo finalidades complejas como proyectos más atrayentes y la promoción por consiguiente esta categoría de destreza no solo produce más habilidades sino que acondiciona para un mejor cumplimiento y producción del trabajo

El desarrollo no es neutral; influye en lo que piensan los empleados de la empresa y de sus jefes. Cuando se desarrolla debidamente, produce un vínculo emocional entre el individuo y la compañía. Cuando advierten que se valora en el proceso de desarrollo, captan un mensaje positivo sobre la importancia del compromiso, entonces la administración del talento se facilita enormemente.

El desarrollo puede influir decisivamente y a menudo influye para que todos den lo mejor de sí: (Hoare & Leigh, 2014, p. 114)

Según el texto el desarrollo no es neutral influirá dependiendo lo que reflexionen los colaboradores de una organización y de sus ejecutivos cuando direcciona correctamente genera un lazo afectivo entre el trabajador y la entidad, la eficiencia con que el compromiso emocional logra que se ponga el máximo esfuerzo es cuatro veces mayor que la aprobación racional. En efecto, la búsqueda de un desempeño satisfactorio por parte de la fuerza de trabajo es sinónimo del comportamiento emocional.

- **Dimensión 4:**

- Necesidad de sentirse inspirado**

- La necesidad de inspirar al personal para que realice o se esmere lo más posible, es decir, que haga lo que de lo contrario sería imposible o inimaginable, no solo basta con dirigirlos, indicarles el cómo o imbuirles la

urgencia de los objetivos, sino es preciso conocer la manera de inspirarlos. La idea de tener que inspirar a los demás produce una sensación de pánico entre algunos ejecutivos: “¿Cómo lo hago?”, “¿Que hace que la gente se inspire?”, “No sé nada de eso que llaman inspiración”. En su modalidad de ambición abstracta, la necesidad de inspirar parece aterradora o fútil. ¿Por qué lo que uno hace o le dice a alguien debería inspirarlo?

Probablemente se trata de una de las áreas más difíciles de dominar en la administración del talento. Sin embargo, podemos inspirar a la gente si se nos brinda la oportunidad. En la vida real existen acciones cotidianas de gran sencillez que tanto los líderes como los ejecutivos pueden realizar para satisfacer constantemente la necesidad de sentirse inspirado. (Hoare & Leigh, 2014)

Como menciona el autor, en un sector de las empresas los líderes se sienten desencaminados porque no saben cómo inspirar a su personal y es que ello no es una tarea fácil, más bien requiere de actividades frecuentes en las que se involucren a todos los agentes de la empresa.

El punto de partida para lograrlo consiste en inspirarse uno mismo, es el inicio del proceso. Solo conectándose uno a su fuente de inspiración podrá influir en quienes lo anhelan.

Algunos se sorprenden cuando se enteran de esto, pero salta a la vista cuando reflexionamos. Al contactarnos con nuestra fuente de inspiración – acaso descuidada por largos años – nos percatamos de lo que se requiere para satisfacer esa necesidad de los demás (Hoare & Leigh, 2014).

“Los planificadores o asesores que trabajan con ejecutivos para inspirar a sus colaboradores evitan exhortarlos a inspirarse ellos mismos, más bien,

les piden encontrar algo en su vida que los inspire o estimule de alguna manera”. (Hoare & Leigh, 2014).

### 2.3. Definición de Términos Básicos.

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

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

- **Colaborador:** Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.
- **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características que deben observarse al momento de ubicar o reubicar al colaborador
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de tradiciones, ritos y costumbres; protocolos y estilos que practican los miembros, orientados al desarrollo de la organización.
- **Gestión:** Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.
- **Trabajador de Salud:** Es el colaborador que perteneciendo a una institución del sector salud, adquiere conocimientos, actitudes y destrezas para cumplir funciones de atención directa o indirecta de pacientes.

- **Productividad:** Es un variable dependiente que incluye la eficacia y eficiencia organizacional.
- **Competitividad:** Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.
- **Servicio de Calidad:** Variable dependiente que equivale a brindar un servicio a satisfacción plena del paciente. Ello implica, que la institución debe realizar en forma permanente su máximo esfuerzo, para diferenciarse de la competencia.
- **Organización Mundial de Salud (OMS):** Organismo especializado de las Naciones Unidas (ONU), encargada de estudiar y proponer los grandes lineamientos para conservar la salubridad mundial.
- **Organización Panamericana de Salud (OPS):** Organismo regional de la OMS para América Latina. Funciona como un ente supranacional que genera políticas y vigila para que los Estados cuiden la salud de sus conciudadanos.
- **Ministerio de Salud (MINSA):** Sector especializado del Estado Peruano encargada de hacer efectivo las políticas y los lineamientos en materia de salud poblacional en nuestro país.

## 2.4. Formulación de Hipótesis.

### 2.4.1. Hipótesis General.

- El modelo de gestión del Talento Humano, si condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco.

### 2.4.2. Hipótesis Específica.

- a) Los estímulos permiten aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco.



- b) Las prácticas gerenciales si influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.
- c) El liderazgo que se aplica en la gestión del talento humano si influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.
- d) Los programas de capacitación si permite sensibilizar y asumir compromiso por los colaboradores de la la Dirección Regional de Salud Pasco.

**2.5. Identificación de variables.**

**3.5.1. Variables Independientes.**

X = Gestión del Talento Humano.

**Indicadores.**

X<sub>1</sub> = Rendimiento.

X<sub>2</sub> = Practicas Gerenciales.

X<sub>3</sub> = Liderazgo.

X<sub>4</sub> = Programa de capacitación.

**3.5.2. Variable Dependiente.**

Y = Motivación Organizacional.

**Indicadores.**

Y<sub>1</sub> = Calidad de Trabajo.

Y<sub>2</sub> = Eficiencia y Eficacia.

Y<sub>3</sub> = compromiso.

Y<sub>4</sub> = Sensibilizar

**2.6. Definición Operacional de Variables e indicadores**

Variable	Definición	Indicador	Escala
Gestión del Talento Humano	Es la función de dirección de la gestión del Talento Humano con que cuenta la organización, que reconoce la centralidad e integralidad de las Personas Humanas en el desarrollo organizacional.	X <sub>1</sub> = Rendimiento. X <sub>2</sub> = Practicas Gerenciales. X <sub>3</sub> = Liderazgo. X <sub>4</sub> = Programa de capacitación.	Nunca. Casi nunca. A veces. Casi Siempre. Siempre.

Variable	Definición	Indicador	Escala
Motivación Organizacional.	Dessler 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,	<b>Y<sub>1</sub></b> = Calidad de Trabajo. <b>Y<sub>2</sub></b> = Eficiencia y Eficacia. <b>Y<sub>3</sub></b> = Compromiso. <b>Y<sub>4</sub></b> = Sensibilizar	Nunca. Casi nunca. A veces. Casi Siempre. Siempre.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

Por su Finalidad el presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como: Investigación Aplicada.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Señala que este tipo Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica.

#### **3.2. Métodos de investigación**

Por la naturaleza de nuestra investigación, se hicieron uso de los siguientes métodos:

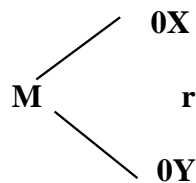
**MÉTODO DESCRIPTIVO.** - Este método nos ha permitido describir los hechos y fenómenos sobre las competencias que poseen los Funcionarios, Directivos y Colaboradores de la Dirección regional de Pasco.

**MÉTODO EXPLICATIVO.** - Este método nos permitió, una vez descritas las características, hechos y fenómenos de nuestro estudio, a explicar los lineamientos y estrategias aplicar en el modelo a proponer.

### 3.3. Diseño de Investigación.

El estudio corresponde al diseño: No experimental, Transversal y de alcance Correlacional.

De acuerdo con Carrasco (2009) es No experimental ya que no se manipula las variables, sino que se capta la realidad tal como sucede sin buscar sus variaciones de sus características.



**Dónde:**

**M:** unidades de análisis o muestra de estudios.

**01:** Observación de la variable Gestión del talento humano

**02:** Observación a la variable Motivación Organizacional.

**r.** Coeficiente de correlación

### 3.4. Población y Muestra.

#### 3.4.1. Población.

La población de estudio estuvo constituida por personal de la Dirección Regional de Salud Pasco, conformada por 361 Colaboradores en total; entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares (oficina de personal de la DIRESA Pasco-CAP, 2016).

#### 3.4.2 Muestra.

(Tamayo, 2012) Manifestó que la muestra se determina a partir de la población cuantificada. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, esto nos indica que es

representativa.

(p.180)



### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los instrumentos y técnicas en base a lecturas, textos, folletos, revistas, periódicos, encuestas, recopilación de archivos, guías de observación, cuestionarios y fichas bibliográficas, estando sujetas a las características particulares del presente estudio, que se consideran en las técnicas e instrumentos y análisis de datos, adecuados y necesarios aceptados y reconocidos para desarrollar una investigación científica, dentro de la flexibilidad que permite la metodología de investigación científica entre ellos tenemos:

#### a) **Análisis Documental.**

Se utilizó las fuentes primarias y secundarias para realizar el análisis, tal como revisión bibliográfica, informes, lecturas, análisis documentado y otros documentos referidos a la creación al tema.

#### b) **El Cuestionario.**

El cuestionario se aplicó a los señores funcionarios, Directivos y colaboradores de la Dirección regional de Pasco con la finalidad de recabar información de las variables en estudio, las respuestas se han registrado en

las hojas de cuestionario.

**c) La Entrevista.**

De acuerdo a la guía de la entrevista y aplicación a los funcionarios, motivo del presente estudio, con el objeto de profundizar la información de la realidad y evaluar las competencias de los colaboradores de dicha institución.

**3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

**a) Para la recolección de datos.**

Análisis bibliográfico, con la finalidad de elaborar nuestro estudio la discusión luego de nuestros resultados apoyado en los documentos fuentes y luego el procesamiento de datos para procesar la información obtenida, se aplicó la forma manual y computarizada.

**b) Para el Tratamiento de los Datos**

Se utilizaron los datos tabulados, la estadística para interpretar, la información obtenida, se hará uso de la estadística inferencia, para encontrar significatividad en sus resultados.

**3.7. Tratamiento Estadístico.**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas
- b. Construcción de tablas para cada percepción según Funcionarios o encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.

d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuará a través del paquete estadístico SPSS Ver. 27.0

### **3.8. Selección, validación y confiabilidad de los Instrumentos de investigación.**

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a profesionales conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 15 ítem, la guía de entrevista consta de 06 preguntas para los Funcionarios y 04 preguntas a los Colaboradores del área de Gestión del Talento Humano.

### **3.9. Orientación ética**

Se ha tenido en cuenta los principios éticos de la investigación, como la originalidad, teniendo en cuenta el derecho de autor, el respeto, los problemas identificados y dando solución a ellos, a la vez proponiendo alternativas para la mejora de los aprendizajes con responsabilidad social, en cuanto al trabajo de administración

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El modelo de distribución tiene mucho que ver con el nivel de estudios y experiencia del personal clave. Si el jefe del departamento de gestión del talento humano es un abogado especializado en asuntos laborales, el enfoque será distinto, a si es un operador que ha sido promovido por el empeño puesto en su trabajo. También el enfoque tiene que ver con la utilización que hace la alta administración del departamento de gestión del talento humano, porque si están más orientadas a la parte operacional y de producción, las demandas serán diferentes. Ahora, si el propósito principal de la alta administración es evitar que los nuevos empleados sean conquistados por el sindicato, el enfoque será también diferente. Un departamento de gestión del talento humano puede funcionar por años, haciendo lo que considera que está bien, sin preocuparse mucho de los parámetros que guían sus acciones, o si existen alternativas que pudieran servir mejor a la organización. Si esto sucede entrarán en decadencia y es en ese momento cuando la alta administración siente que el departamento de gestión del



talento humano no marcha a la par con la organización. Enfoque de tramitación: tiene que ver principalmente con la génesis de un departamento de gestión del talento humano. Cuando no existe este departamento, los gerentes son responsables de las funciones de personal. A medida que crece la organización, los gerentes se sienten agobiados con las funciones de personal y entregan algunas funciones que, generalmente, son poco importantes, incómodas, frustrantes o molestas, al naciente departamento de gestión del talento humano. Todas estas funciones son importantes y ayudan a la organización, pero otorgan poco prestigio al departamento. Enfoque de asesoría interna: se da en grandes organizaciones donde los servicios pueden distribuirse de acuerdo con el enfoque de asesoría interna, en el cual los miembros de la gestión del talento humano se ven ellos mismos como los expertos de la organización y su talento puede ser solicitado por los empleados, jefes, departamentos y otros entres organizacionales, de acuerdo con sus necesidades. Enfoque de consejería: dentro de este esquema, al departamento de gestión del talento humano se le ve como un vocero, muy efectivo, de los empleados y un recurso valioso para los jefes que tienen que afrontar los problemas de la gente. Enfoque de relaciones industriales: este enfoque se desarrolla en organizaciones con sindicatos fuertes, en las cuales los contratos colectivos, el proceso disciplinario y el litigio de casos arbitrales son de primordial importancia. Enfoque de control: Eventualmente, un departamento de gestión del talento humano puede alcanzar gran poder dentro de la organización y ejercer control en todos los aspectos operacionales donde las personas tengan alguna relación. Esto puede reflejar una extensión del enfoque de relaciones industriales, o puede ocurrir en organizaciones que no tienen sindicato. Este análisis está marcado por el hecho de que ninguna decisión o acción

administrativa se torna sin el visto bueno de la gestión del talento humano. Enfoque de planeación estratégica: este enfoque asume que el departamento tiene la responsabilidad de ser un componente integral y práctico del proceso de planeación estratégica. Este énfasis no quiere decir que la gestión del talento humano deje de ser competente en los servicios de tramitación, consejería, asesoría, relaciones industriales y control. Es una orientación que apunta al suministro de todos los servicios indispensables en proporción a la necesidad y a los recursos disponibles, sin que ningún aspecto domine a los demás.

### **Tratamiento Estadístico e Interpretación de Cuadros.**

Para la obtención de las conclusiones del presente trabajo de investigación, se ha tenido presente el procesamiento y análisis a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simple y compuesto, gráfico de barras; medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Así como de la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba bondad de ajuste “Chi Cuadrado” y la prueba de independencia “Chi Cuadrado” previa evaluación de los correspondientes niveles de medición de la variable y el diseño de investigación, al nivel de significancia estadística de 0,05 (5%); como también el análisis de varianza (ANOVA) para la comparación de los grupos en la variable de estudio.

Asimismo, para obtener resultados más fiables, se procesó los datos con los paquetes estadísticos de PASW 18.0 (Software de Análisis Predictivo).

## **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

### **Presentación de Resultados, Tablas, Gráficos, Figuras, etc. Cuadro N° 01**

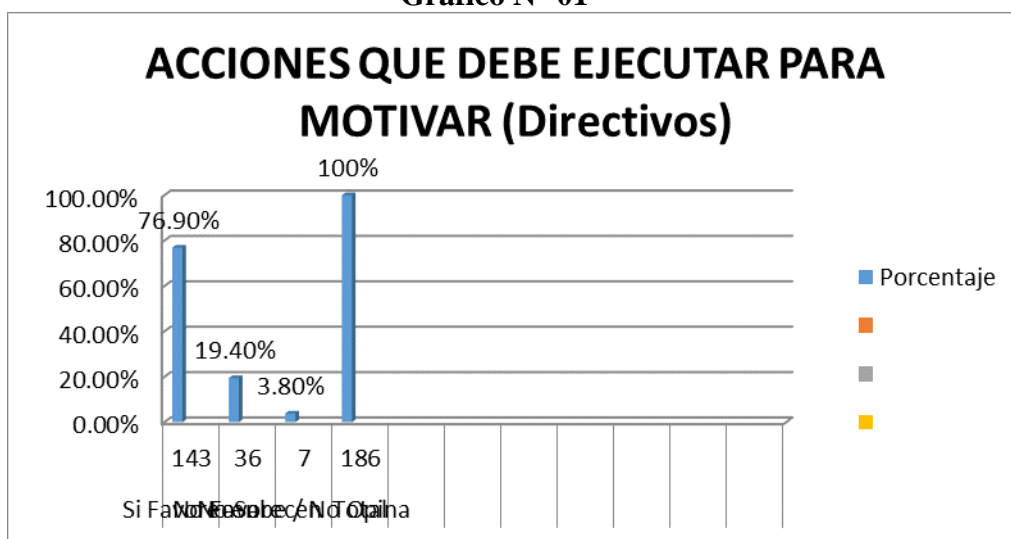
<b>Cuadro N°1: ACCIONES QUE DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" EL MINISTERIO DE SALUD --Directivos--</b>					
Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	Capacitar periódicamente	79	42.5	42.5	42.5

**Cuadro N°1: ACCIONES QUE DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" EL MINISTERIO DE SALUD --Directivos--**

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	Promover el ascenso del personal	40	21.5	21.5	64.0
3	Facilitar materiales para su trabajo	20	10.8	10.8	74.7
4	Adquirir equipos modernos	10	5.4	5.4	80.1
5	Definir claramente las funciones personales	8	4.3	4.3	84.4
6	Mejorar los "bonos" por alimentos	6	3.2	3.2	87.6
7	Incrementar los "incentivos por productividad"	5	2.7	2.7	90.3
8	Financiar estudios de especialización en el extranjero	5	2.7	2.7	93.0
9	Facilitar su uniforme y equipos personales de trabajo	4	2.2	2.2	95.2
10	Reconocer públicamente su esfuerzo	3	1.6	1.6	96.8
11	Otras acciones	6	3.2	3.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSa Pasco 2018.

**Grafico N° 01**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSa Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo.**

De los resultados Obtenidos 79 encuestados señalan que deben motivar capacitándolos Periódicamente, 40 encuestados manifiestan que deben promoverse al personal con asensos, 20 encuestados señalan que se les brinde materiales para realizar o efectuar su trabajo, 10 expresan que debe adquirirse

equipos modernos, 8 miembros consideran que se tiene que definir claramente las funciones de cada integrante, 6 manifiestan que debe mejorar los bonos de alimentos 5 expresan incremento de los incentivos por productividad, 4 encuestados señalan que deben especializarlos en el extranjero, así mismo 4 consideran que se les debe brindar implementos y condiciones básicas para desarrollar sus actividades, 3 consideran que es necesario públicamente hacer el reconocimiento a su labor o desempeño desarrollado finalmente 6 señalan otras acciones que conlleven a mejorar el estado anímico y emocional de los colaboradores.

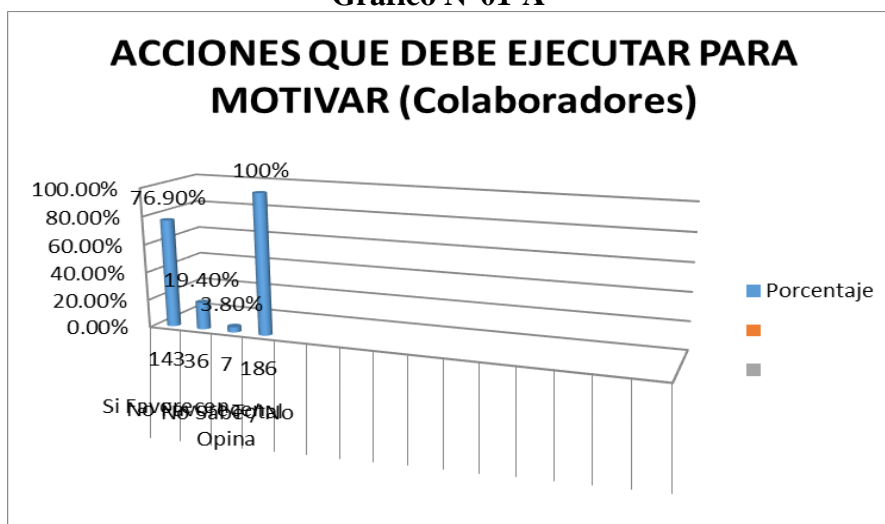
### Cuadro N°01-A

Cuadro N°1.A: ACCIONES QUE DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" EL MINSA - PASCO --Colaboradores--

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

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

Grafico N°01-A



Fuente: Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### Análisis Interpretativo

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

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

respectivamente; y mejorar los bonos por alimentos ocupa la 6<sup>ta</sup> posición con 3.2 en primera mención y 12<sup>va</sup> ubicación en las menciones múltiples con 12.4%, respectivamente.

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

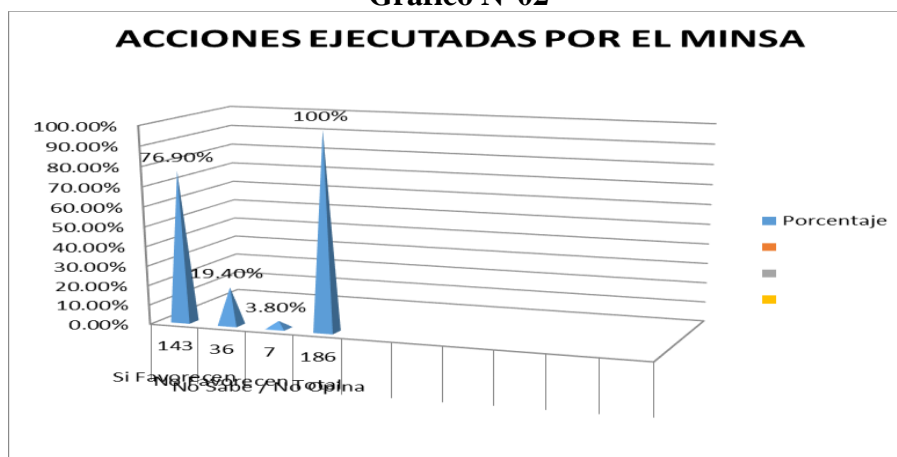
### Cuadro N°02

Cuadro N°2: ACCIONES EJECUTADAS POR EL MINSA - PASCO PARA MOTIVAR A SUS COLABORADORES

Valido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	El buen trato de su jefe y superiores	38	20.4	20.4	20.4
2	Facilitar uniforme y equipos de trabajo	22	11.8	11.8	32.3
3	Capacitar periódic.	19	10.2	10.2	42.5
4	Mejorar los bonos por alimentos	7	3.8	3.8	46.2
5	Incrementar los incentivos econó.	6	3.2	3.2	49.5
6	Brindar facilidades en los horarios.	5	2.7	2.7	52.2
7	Promover el ascenso del personal	4	2.2	2.2	54.3
8	Organizar reuniones sociales.	4	2.2	2.2	56.5
9	Reconocer públicamente el esfuerzo	3	1.6	1.6	58.1
10	Ningún beneficio	78	41.9	41.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N°02**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSa Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo:**

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

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

Otro hecho que salta a la vista, contrastando los resultados de esta pregunta con lo obtenidos en la 1ra pregunta, a excepción de la capacitación, es el direccionamiento institucional de beneficiar a sus trabajadores preferentemente con acciones materiales y pecuniarias. Por lo visto, tales estrategias que viene

utilizando el equipo de gestión institucional no son los adecuados para motivar al personal.

**Cuadro N°03**

Cuadro N°3: RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES DEL MINSA NO FAVORECEN A SU DESARROLLO PERSONAL Y PRE PROFESIONAL

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
1	No fomentan la capacitación permanente	29	28.9	28.9
2	Las normas son rígidas, hay mucha restricción	16	15.8	15.8
3	No apoyan las iniciativas individuales	13	13.2	13.2
4	No facilitan materiales para el trabajo	11	10.5	10.5
5	Indiferencia de los Directivos al personal	11	10.5	10.5
6	No permiten tomar decisiones fuera del esquema	8	7.9	7.9
7	Carencia de infraestructura adecuada	8	7.9	7.9
8	Las condiciones económicas son inadecuadas	8	7.9	7.9
9	Benefician solo a argollas	8	7.9	7.9
10	Los beneficios no alcanzan a los contratados SNP	8	7.9	7.9
11	Política de "ninguno" de los jefes	9	5.3	5.3
12	Otras razones	13	13.2	13.2
	Total ( * )	186	>= 100.0	>= 100.0

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N° 03**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.



### **Análisis Interpretativo**

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

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

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

### **Pregunta N°04 Relación entre Compañeros.**

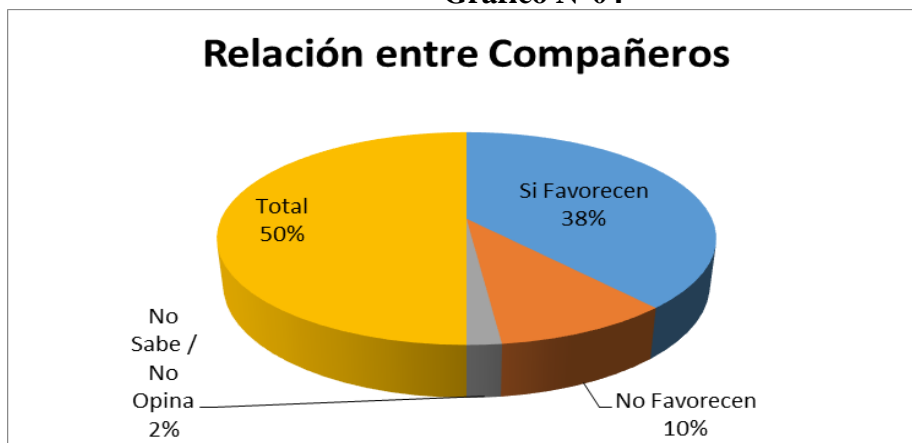
A continuación mencionaré los siguientes hechos o situaciones en el MINSA Pasco, para que vuestra persona califique según sea el caso, ya sea como: Muy buena... Buena...Regular ... Muy mala.

**Cuadro N°04**

<b>Relación con sus compañeros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Buena	35	19%
Buenas	129	69%
Regular	22	12%
Muy Mala	0	0%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N°04**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Análisis Interpretativo:**

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

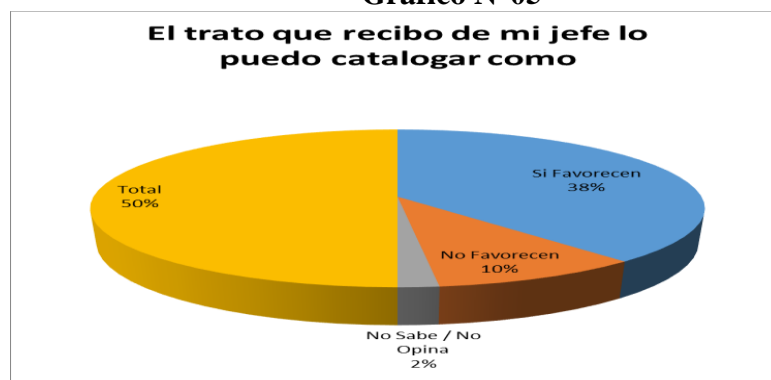
**Pregunta 05.** El trato que recibo de mi jefe lo puedo catalogar como:

**Cuadro N°05**

El trato que recibo de mi jefe	Cantidad	Porcentaje
Muy Buena	28	15.1%
Buenas	112	60.2%
Regular	39	21.0%
Muy Mala	7	3.8%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N°05**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

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

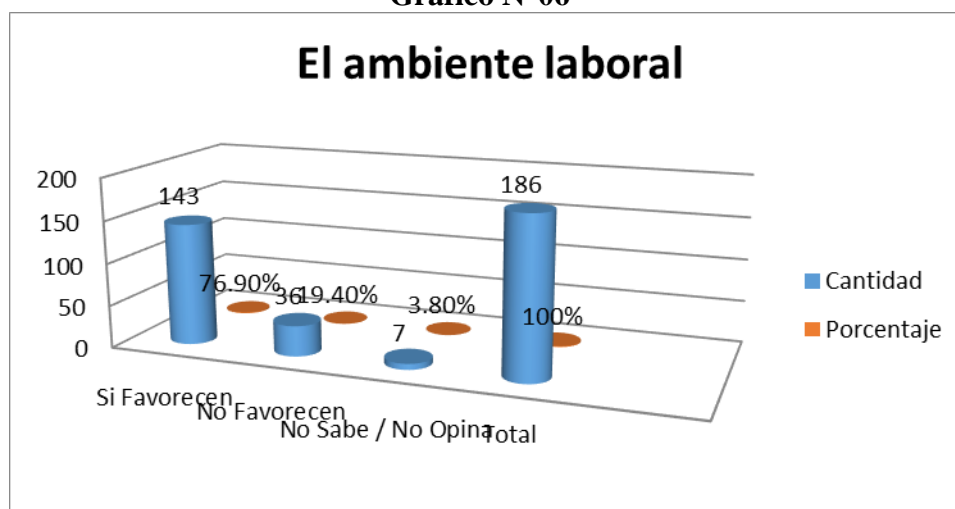
**Pregunta N°06** El ambiente laboral que reina en la institución lo califico como:

**Cuadro N° 06**

<b>El ambiente laboral</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Buena	13	07%
Buenas	114	61.3%
Regular	40	21.5%
Muy Mala	19	10.2%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

**Grafico N°06**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

Los resultados de este cuadro reflejan mejor el estado emocional de los trabajadores al momento de aplicar la encuesta; dado que el 68.3% de ellos (7%, muy buena y 61.3%, buena), lo catalogan como un buen ambiente laboral que reina en la institución. Sin embargo, 21.5% considera regular y un 10.2% señala

que es muy Mala el ambiente laboral sin embargo al igual que el clima geográfico, el ambiente laboral puede alterarse de un momento a otro, como en efecto ocurrió a las 48hrs. siguientes de haberse realizado el presente trabajo, por los hechos fortuitos que fueron de conocimiento de la opinión pública en general.

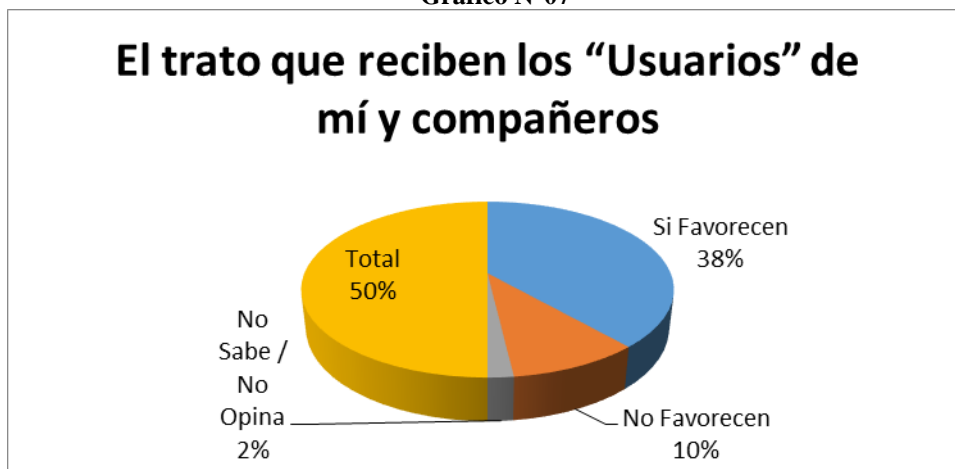
**Pregunta N°07.** El trato que reciben los “Usuarios” de mí y compañeros de trabajo es:

**Cuadro N°07**

<b>El trato que reciben los “Usuarios”</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Buena	27	14.5%
Buenas	118	63.4%
Regular	30	16.1%
Muy Mala	11	5.9%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N°07**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Análisis Interpretativo**

Cuando se les consultó por la forma de cómo tratan a los Usuarios “clientes”, el 14.5% contestaron que lo hacen en forma excelente, en tanto que el 63.4% manifestaron que tratan bien. Tales repuestas, que bien pudieron ser aspiraciones o simples deseos, mas no lo que realmente sucede con los usuarios, así mismo el 16.1 considera regular y un minoritario 5.9% considera como mala en relación a

sus colegas, al tomar nota de sus opiniones, en caso de ser necesario se procederá a ajustar, superando de esta forma las posibles subjetividades, si es que incurrieron al momento de contestar tal pregunta.

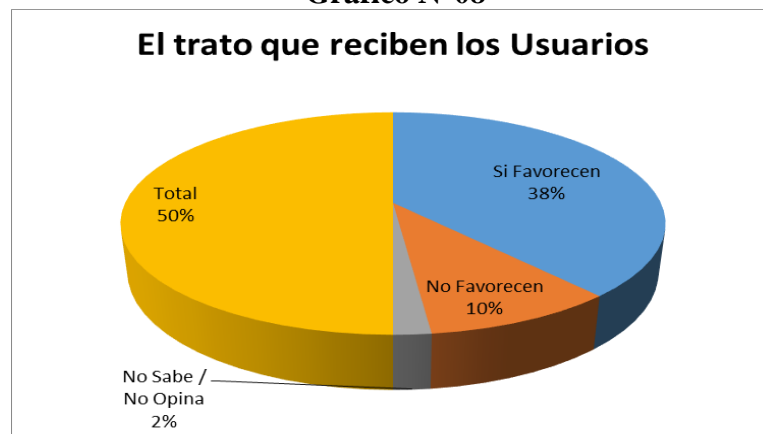
**Pregunta N°08.** El bono que recibo por alimentos de la institución, lo califico:

**Cuadro N° 08**

El trato que reciben los Usuarios	Cantidad	Porcentaje
Buenas	37	19.9%
Regular	103	55.4%
Mala	30	16.1%
Muy mala	16	8.6%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Gráfico N°08**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

Pregunta referida a conocer su grado de satisfacción o insatisfacción acerca del estímulo económico, que la institución viene proporcionando como una forma de compensar las bajas remuneraciones. Dicho bono asciende a la suma de S/.230.00 mensuales. Al respecto, solo el 19.9% considera que son buenas, en tanto que el 55.4% considera que es regular; mientras que el 12.3% de los trabajadores catalogan como mala (11.8%) y muy mala (0.5%).

Por otro lado, el 11.8% declaran no recibir tal bono. Como vamos a ver más

adelante, este beneficio no alcanza a los contratados por Servicios no Personales, que en efecto alcanzan dicho porcentaje.

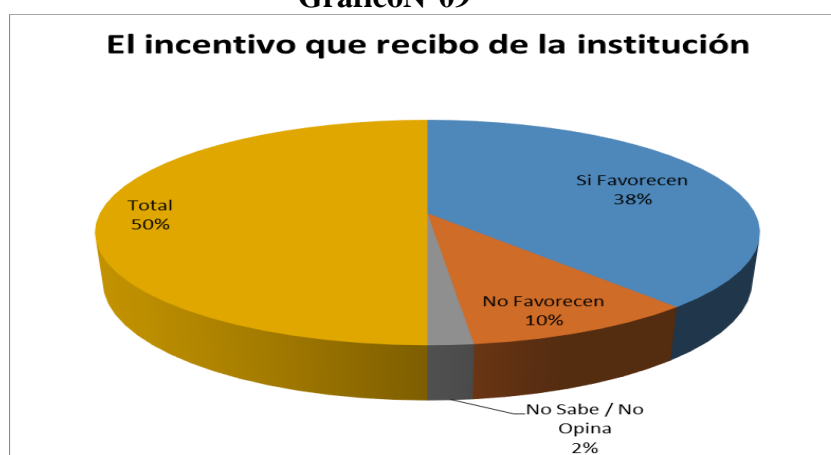
**Pregunta N°09.** El incentivo que recibo de la institución por productividad es:

**Cuadro N° 09**

<b>El incentivo que recibo de la institución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Buenas	5	2.7%
Buena	52	28%
Regular	83	44.6%
Mala	22	11.8%
Muy mala	2	1.1%
No Reciben	22	11.8%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**GraficoN°09**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

Otra pregunta referida a averiguar su nivel de satisfacción/ insatisfacción acerca de otro estímulo económico. El incentivo por productividad alcanza a todos los trabajadores, incluso a aquellos que se benefician con el incentivo por guardia hospitalaria, salvo los contratados por servicios no personales. El trabajador que realice el total de días autorizadas puede llegar a obtener por este concepto la suma de S/.600.00 soles mensuales (20 días x S.30.00 c/ día). Al respecto, solo el 30.7% considera como factor motivante (2.7% muy buena y 28% buena); en tanto que 57.5% considera lo contrario (44.6%, regular 11.8 mala y 1.1 muy

mala). Al igual que en la pregunta anterior el 11.8% sostienen que no reciben, dado su situación laboral.

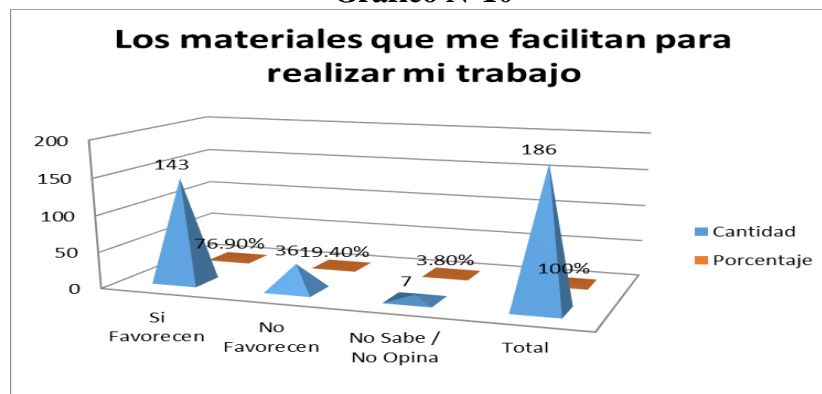
**Pregunta N° 10.** Los materiales que me facilitan para realizar mi trabajo puedo calificar como:

**Cuadro N° 10**

Los materiales que me facilitan para realizar mi trabajo	Cantidad	Porcentaje
Buena	83	44.6%
Regular	75	40.3%
Mala	28	15.1%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

**Grafico N° 10**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

En relación a los materiales que le facilitan la institución para realizar su trabajo, la opinión de los encuestados se concentra entre buena y regular con 44.6% y 40.3%, respectivamente; cifras que representan el 85% del total de los encuestados. Añadiendo las otras calificaciones, la tendencia continúa manteniéndose en torno a las calificaciones antes mencionadas.

De modo que, la frecuencia, la calidad de los mismos, así como la oportunidad con que reciben los materiales para que desarrollen su trabajo, no necesariamente es un factor motivador para el trabajador.

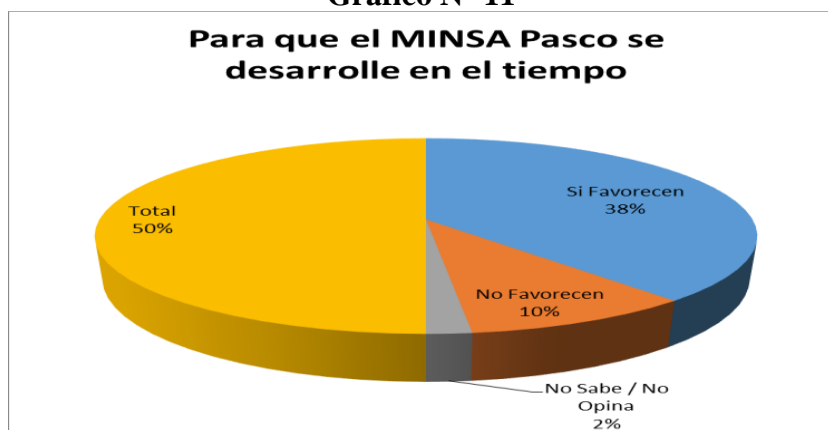
**Pregunta N° 11.** Para que el MINSA Pasco se desarrolle en el tiempo ¿Cuáles de las siguientes situaciones considera que son Muy importantes, Nada importantes, en la gestión o administración de la institución?

**Cuadro N° 11**

Para que el MINSA Pasco se desarrolle en el tiempo	Cantidad	Porcentaje
Muy Importante	94	50.5%
Nada Importante	85	45.7%
No Sabe no Opina	7	3.8%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N° 11**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

A diferencia del cuadro 10, en el presente, cuando al encuestado se le consulta acerca del control estricto de los materiales y medicamentos que se debe tener como una forma de desarrollar a la institución; los pacientes sufren cambios significativos. Así el 50.5% considera que son muy importantes, mientras que el 45.7% dicen que son importantes; mejor dicho, para el 96.2% de los trabajadores el implementar sistemas eficaces de control de materiales y medicamentos son imprescindibles para desarrollar la institución. Las explicaciones a esta cerrada posición pueden ser varias, pero el argumento que resulta consistente, es aquella que postula que en una institución asistencial pública, como no tiene propietarios,



la sustracción y pérdida de alimentos, materiales, medicamentos y equipos es el *pan de cada día*; por tanto como los trabajadores son consciente de ello, por eso reclaman mayor control de los mismos.

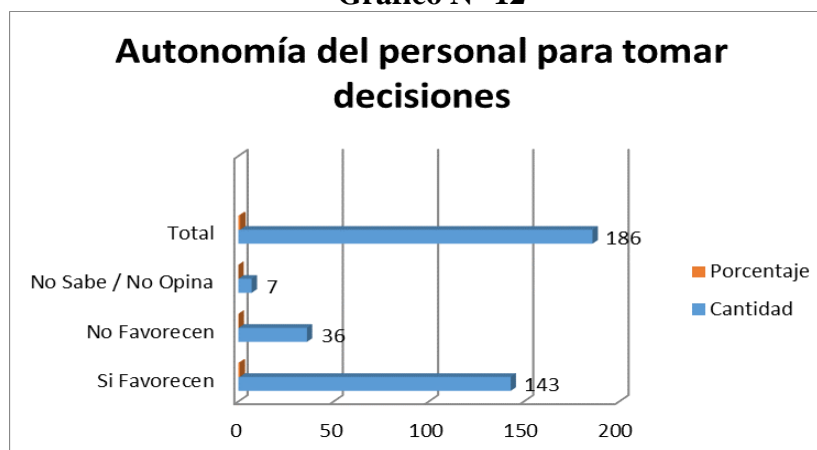
**Pregunta N° 12.** Autonomía del personal para tomar decisiones.

**Cuadro N°12**

Autonomía del personal para tomar decisiones	Cantidad	Porcentaje
Muy Importante	29	15.6%
Importante	132	71.0%
Menos importante	23	12.4%
Nada importante	2	1.1%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

**Grafico N° 12**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSAs Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

El presente cuadro muestra que una de las formas de desarrollar las instituciones del Sector Salud, es a través de la puesta en práctica de una gestión basada en facultar a su gente para que gocen de autonomía en la toma de decisiones en el ámbito de su competencia. Es lo que en términos profesionales se conoce como *Empowerment* o empoderamiento.

Al respecto, los resultados reflejan que facultar al trabajador para que por iniciativa propia tome decisiones en las actividades inherentes a su función, es muy importante (15.6%) e importante (71%). Como contraparte solo, el 13.5%

los trabajadores creen que es menos importante (12.4%) y nada importante (1.1%). Llevar a la práctica esta aspiración loable de los trabajadores, que en el mundo del *management* es una tendencia en franco crecimiento, debe significar la ruptura del paradigma vigente, que descansa sobre bases de mantenimiento del *status quo*.

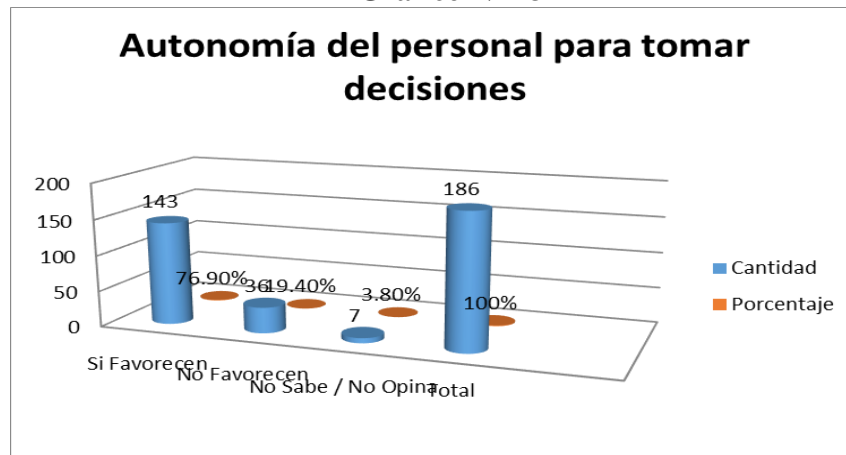
**Pregunta N°13.** Delegación de funciones en los colaboradores.

**Cuadro N° 13**

Autonomía del personal para tomar decisiones	Cantidad	Porcentaje
Muy Importante	31	16.7%
Importante	131	70.4%
Menos importante	22	11.8%
Nada importante	2	1.1%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N° 13**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Análisis Interpretativo**

La delegación de funciones es compatible con gozar de autonomía para tomar decisiones. Tanto el primero como el segundo son sinónimos de confianza, responsabilidad, seriedad y profesionalidad en las funciones encomendadas, pero también lealtad y fidelidad al superior que faculta.

Así para el 87.1% de los encuestados la delegación de funciones en los

subordinados son estrategias para una gestión efectiva de los talentos humanos (el 16.7% piensa que son muy importantes y 70.4% creen que son importantes). Solo el 12.9% (11.8% menos importante y 1.1 nada importante) consideran como irrelevantes el delegar las funciones en los colaboradores.

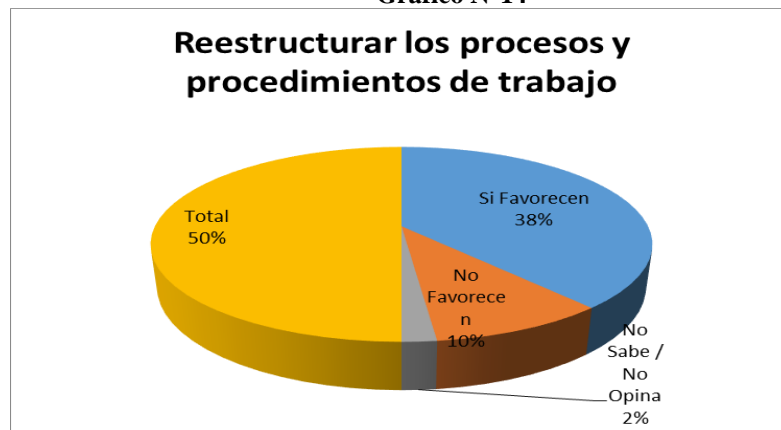
**Pregunta N°14.** Reestructurar los procesos y procedimientos de trabajo.

**Cuadro N°14**

Reestructurar los procesos y procedimientos de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Muy Importante	67	36.0%
Importante	109	58.6%
Nada importante	10	5.4%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Grafico N°14**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**Análisis Interpretativo**

El gráfico 14, muestra que la reestructuración de procesos y procedimientos de trabajo, son muy importantes e importantes para desarrollar las organizaciones. Así, el 36% de los encuestados sostienen que son muy importantes, mientras que el 58.6% manifiestan que son importantes; siendo en total el 94.6% de los encuestados que consideran estratégicos, modificar los procesos y procedimientos de trabajo.

Esta opinión en gran medida es contraria a la posición clásica del trabajador que como bien sabemos la concepción humana va por el lado de conservar el statu quo, la tranquilidad y la pasividad; mientras que los cambios y las reestructuraciones generan movilizaciones, temor a lo desconocido, inestabilidad, entre otros. Interesará contrastar si en la práctica efectivamente continúan sosteniendo dicha posición o renuncian a ella.

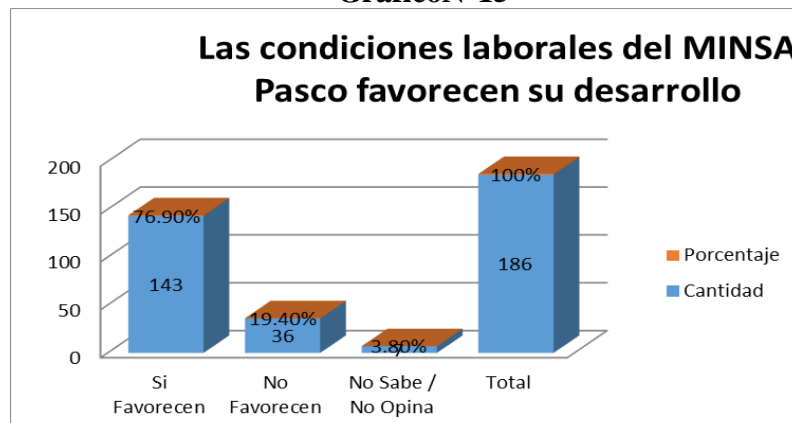
**Pregunta N° 15.** ¿Usted Considera que las condiciones laborales del MINSA Pasco favorecen su desarrollo personal y profesional?

**Cuadro N° 15**

Las condiciones laborales del MINSA Pasco favorecen su desarrollo	Cantidad	Porcentaje
Si Favorecen	143	76.9%
No Favorecen	36	19.4%
No Sabe / No Opina	7	3.8%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

**GraficoN°15**



**Fuente:** Encuesta Realizada a Funcionarios y Colaboradores del MINSA Pasco 2018.

### **Análisis Interpretativo**

A pesar de los problemas y dificultades por la que suelen pasar las organizaciones, como es el caso del MINSA – Pasco, el 76.9% de los trabajadores sostienen que las condiciones laborales de dicha institución si favorecen a su desarrollo personal y profesional; en tanto que una minoría que representa 19.4%

sostiene lo contrario. Dicha información se complementa con los que manifestaron que no saben/ no opinan, que representan el 3.8%.

Esta percepción favorable de los trabajadores para continuar apostando por el MINSA - Pasco, se explica por su tradición, el tipo de servicio que brinda, única en su género, la experiencia acumulada, ser considerado referente nacional e internacional, entre otros.

#### **4.3. Prueba de Hipótesis.**

Para la prueba central de Hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística Inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente La Prueba de Bondad de Ajuste Chi Cuadrado.

##### **a) SISTEMA DE HIPÓTESIS.**

###### **Hipótesis a:**

Hi Los estímulos si permiten aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Ho Los estímulos no permiten aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(4-1)(5-1) = 12$  grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 26.296.

5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 367.511$$

6. Decisión estadística: Dado que  $367.511 > 26.296$ , se rechaza  $H_0$ .

7. Conclusión: Los estímulos si permiten aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco.

### **Hipótesis b:**

Hi Las prácticas gerenciales si influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

Ho Las prácticas gerenciales no influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(5-1)(5-1) = 16$  grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 26.296.

5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

6. Decisión estadística: Dado que  $348.653 > 26.296$ , se rechaza  $H_0$ .
7. Conclusión: Las prácticas gerenciales si influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

**Hipótesis c:**

Hi El liderazgo que se aplica en la Gestión del Talento Humano si influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

Ho El liderazgo que se aplica en la Gestión del Talento Humano no influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(4-1)(4-1) = 9$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 20.125.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 324.132$$

6. Decisión estadística: Dado que  $324.132 > 20.125$ , se rechaza  $H_0$ .

7. Conclusión: El liderazgo que se aplica en la Gestión del Talento Humano si influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco.

**Hipótesis d:**

Hi Los programas de capacitación si permite sensibilizar y asumir compromiso por los colaboradores de la la Dirección Regional de Salud Pasco.

Ho Los programas de capacitación no permite sensibilizar y asumir compromiso por los colaboradores de la la Dirección Regional de Salud Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X2 es mayor o igual a 18.138.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 234.110$$

6. Decisión estadística: Dado que 234.110 > 18.138, se rechaza Ho.
7. Conclusión: Los programas de capacitación si permite sensibilizar y asumir compromiso por los colaboradores de la la Dirección Regional de Salud Pasco.



### Hipótesis e:

Hi Los colaboradores no gozan de autonomía para generar iniciativa y proponer mejoras en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Ho Los colaboradores si gozan de autonomía para generar iniciativa y proponer mejoras en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(5-1)(5-1) = 16$  grados de libertad.

3. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X2 es mayor o igual a 26.296.
4. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

5. Decisión estadística: Dado que  $348.653 > 26.296$ , se rechaza Ho.
6. Conclusión: Los colaboradores no gozan de autonomía para generar iniciativa y proponer mejoras en la Dirección Regional de Salud Pasco.

#### 4.4. Discusión de resultados.

De los correspondientes resultados obtenidos en la investigación se muestra que la relación final obtenida entre las variables es estudio es positiva o directamente proporcional, es decir aplicando un Modelo de gestión orientado a mayores niveles de

Motivación organizacional (Incentivos) le corresponde mayores niveles de Eficiencia Laboral.

Estos resultados están de acuerdo con los resultados obtenidos por Ccuro (2008) en el sentido de que un modelo de gestión que no se encamine en motivar e incentivar a los colaboradores a ello sumado la falta de implementación de políticas, la no existencia de un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal se refleja en los niveles de la Eficiencia Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Pasco.

Además, los resultados en cuanto a la Gestión del Talento Humano en base a la motivación generara satisfacción laboral corroboran los resultados obtenidos por

Huamani (2005) en el sentido de que el clima organizacional de una institución esta meramente repercutido por esta variable de motivación y satisfacción laboral, la misma que abre nuevos ámbitos para futuras investigaciones.

## **Modelo de gestión del talento humano y la motivación organizacional en la dirección regional de salud pasco 2017.**

### **1.- Fundamentos Teóricos.**

Según Carlos Marx en su teoría convencional el trabajo, el capital y la tierra son considerados igualmente productivos y constituyen la santísima trinidad. En dicha teoría se consideraban otros factores de producción tales como la capacidad organizativa, por ello se habla de productividad multifactorial, sin embargo, en el terreno del análisis los economistas frecuentemente utilizan la productividad del trabajo, que es la relación entre el producto y un solo factor de la producción que es el trabajo.

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, estos son:

Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.

Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Factores de motivacionales o de satisfacción

- Cargo
- El trabajo en si
- Realización
- Reconocimiento
- Progreso profesional
- Condiciones físicas del centro de trabajo
- Remuneración económica
- Profesión del Colaborador
- Edad del Colaborador
- Sexo del Colaborador
- Estado civil
- Nivel socioeconómico
- Cargas familiares del Colaborador
- Remuneración económica
- Colaborar en la transformación de la sociedad
- Relaciones adecuadas con los compañeros y directivos
- Ascendencia de puestos
- Seguridad de permanencia en el trabajo
- Ser reconocido como persona importante y necesaria
- Asistencia a cursos y seminarios de actualización

Factores higiénicos o de insatisfacción

- Contexto del cargo
- Relación con la empresa
- Condiciones del trabajo
- Administración de la empresa
- Salarios
- Relaciones con el superior
- Beneficios y servicios sociales.

Abraham Maslow en su teoría sobre la motivación humana formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados

La vida humana desde sus inicios tiene necesidades y estas se enmarcan en cada una de las etapas de vida, se acentúan en el hogar, el entorno social y el lugar de trabajo, pero no se debe olvidar que cada ser es diferente, con intelectos marcados por genes o por cultura, por ello el implementar un modelo de gestión que trabaje por el beneficio de la institución en base al trabajo del talento humano es indispensable, ya que de esta manera se lograra incrementar el porcentaje de satisfacción y prestigio del ser humano.

## **2.- Misión**

La misión es ser reconocidos por nuestros avances, por nuestra productividad, por nuestros logros alcanzados, por nuestra pasión por ser mejores, por tener un excelente capital humano, capaz, competitivo y productivo al 100%, para de esta manera convertirnos en el icono de los establecimientos de nivel medio.

## **3.- Organización – Modelo**

El nuevo modelo de Gestión para incrementar la productividad laboral tiene pertinencia por cuanto permite el desarrollo del ser humano de manera integral y este a su vez entrega productividad y mejora la calidad de vida de cada uno de ellos y de la empresa. El modelo se basa en la teoría Marxista que lucha por el socialismo, mismo que centra su ayuda en el ser humano, de igual manera en la teoría de Abraham Maslow quien habla del comportamiento y la teoría de Frederick Herzberg, quien se refiere a los factores de motivación, así como se escoge como soporte el modelo de desarrollo a escala humana que presenta Erick Calcagno, el que tiene como objetivo satisfacer la necesidad humana en todos sus ámbitos y el modo Antropológico que lo sustenta Herzberg, mismo que es la doctrina que en el plano de la epistemología sitúa al ser humano como medida de todas las cosas.

#### 4.- Propuesta Especifica

4.1. Desarrollar métodos y procedimientos participativos entre Directivos, Colaboradores, Administrativos y personal de Servicio para lograr una interacción laboral y conocer los limitantes para lograr el desempeño profesional.

¿Qué métodos y procedimientos participativos serán desarrollados para lograr la interacción laboral?

El talento humano es un cumulo de conocimientos cada uno posee una capacidad indescriptible para pensar y crear, por ello en el presente trabajo se pretende desarrollar métodos y procedimientos participativos que logren interacción laboral al igual que permitan conocer cuáles son las limitantes para que no exista una satisfacción laboral.

Métodos

Método es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Los métodos pueden ser clasificados según en el ámbito donde sean utilizados en:

Método de la razón: en este tipo de métodos no son utilizados hechos empíricamente comprobables, sino que son tratados temas relacionados con la realidad, los seres humanos, el mundo, incluso Dios. Es una técnica utilizada en la Filosofía.

Método de las ciencias: en este caso se intenta hallar patrones o leyes de la realidad. Es utilizada la duda de una manera metódica, tal como lo indica el método cartesiano, no de manera escéptica, es decir que se pueden alcanzar conocimientos verdaderos.

En el caso de estudio se propone aplicar los métodos indicados, más una interacción entre los dos lo que trae un nombre nuevo que será:

Método ciencia – razón, Personal encargado dirigiendo con ética profesional los procesos administrativos.

Método Liderazgo asertivo, Persona que dirige y realiza con el grupo todo lo planificado Procedimientos participativos para cumplimiento de los métodos Término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

- 1.- Analizar psicológicamente a cada uno de los grupos que conforman las áreas de la organización, esto permitirá tener conocimiento sobre cómo piensan, actúan y su sentido de superación o mejora para con la institución, se debe realizar con seminarios, conferencias o diálogos amigables sin dar a notar el trabajo realizado.
- 2.- Provocar reuniones periódicas, permitirá elaborar propuestas de mejoras para que exista la interacción entre institución, Colaboradores y Usuarios esto asentirá que todos los implicados conozcan sobre las gestiones de la institución.
- 3.- Realizar un análisis FODA, mismo que permita conocer la realidad de la organización y de esta manera tomar los correctivos necesarios para mejorar los procesos organizacionales.
- 4.- Revisión de la asignación de Sueldos y salarios, para lograr equidad, indicando que se debe remunerar de acuerdo al esfuerzo, sacrificio, eficiencia, eficacia, responsabilidad y condiciones de trabajo
- 5.- Determinación de funciones para ser asignadas a cada trabajador, indicando de forma clara y precisa las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir
- 6.- Calificación de méritos, se determina mediante la evaluación del desempeño laboral y la responsabilidad que le ha dado a su puesto.
- 7.- Incentivos y premios, proveer incentivos monetarios y no monetarios anexados a los sueldos básicos y de acuerdo al desempeño laboral.

- 8.- Aplicación de normas, leyes y reglamentos del gobierno central y de la institución
  - 9.- Ejercer y dejar ejecutar el liderazgo, con ello todos estarán enterado de lo que se va hacer
  - 10.- Reconocimiento de la capacidad de sus colaboradores
  - 11.- Disertación de los temas y vinculación con la Institución.
  - 12.- Tomar en consideración las emociones, la intimidad, la valuación de la estima.
  - 13.- Redacción, Típeo e impresión de oficios dirigidos a las entidades del estado.
  - 14.- Aprobación de los métodos presentados por los Colaboradores
  - 15.- Gestión organizacional para ingresar en un campo y tener éxito deseado
  - 16.- Determinación de tiempos para la ejecución de las actividades
  - 17.- Obtención de la aprobación de los métodos planteados
  - 18.- Capacitación en temas de organización y planeación
  - 19.- Aplicar estrategias para una buena comunicación
  - 20.- Crear un clima y una cultura organizacional y sistema de información gerencial.
- 4.2.- Proponer que los Directivos, Colaboradores, Administrativos y personal de Servicio conjuntamente con los Gremios a participar en la planificación y ejecución de las acciones planteadas.
- ¿Cómo participara en la construcción del modelo?
- Esta propuesta específica se da cumplimiento con la aplicación de los instrumentos de gestión en el que señala ejercer veedurías del cumplimiento de las políticas así como colaborar con las autoridades, personal, administrativo y de servicio en el desarrollo de actividades institucionales, también participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento, de la misma se debe reunir ordinariamente por lo menos tres veces al año con los delegados de cada uno de los estamentos institucionales.



Con reuniones periódicas informar sobre los indicadores que se van a aplicar en las actividades planteadas, trabajar en equipo para compartir experiencias, desarrollar la planificación de cada actividad encaminada al trabajo que se pretende lograr para posteriormente ejecutar el proceso, para ello se debe recordar lo siguiente:

- Trabajar en equipo
- Socializar el conjunto de temas
- Realizar relatos compartidos
- Gestión organizacional puntual
- Relaciones idóneas entre compañeros
- Cambio gradual y proactivo

4.3.-Proponer la aplicación de los elementos que conforman la Gestión Organizacional para contribuir a mejorar el desempeño laboral.

¿Cuáles son los elementos conformantes de la gestión Organizacional?

Para contribuir a mejorar la productividad laboral se deben aplicar los siguientes elementos de la gestión organizacional.

- 1.- Estrategias
- 2.- Misión
- 3.- Visión
- 4.- Objetivos
- 5.- Logros
- 6.- Tácticas
- 7.- Debilidades
- 8.- Oportunidades
- 9.- Fortalezas
- 10.- Amenazas
- 11.- Competitividad
- 12.- Eficiencia

- 13.- Eficacia
- 14.- Planeación
- 15.- Organización
- 16.- Integración de personal
- 17.- Dirección
- 18.- Control

Varios de los elementos descritos son desarrollados por las entidades del sector, pero no son aplicados en su totalidad, por ello se propone su correcta aplicación.

**Analizar con los Directivos, Colaboradores, Administrativos y personal de Servicio sus deberes y derechos para que puedan participar activamente en el momento de la implementación del plan.**

¿Cómo se realizará el análisis de los deberes y derechos del personal?

Se logrará esta propuesta con la invitación masiva a la ejecución del plan considerando su importancia, la trascendencia y el cambio que se logrará con su ejecución.

Se debe invitar a autoridades locales y nacionales, así como también a los directivos y representantes gremiales de otras entidades.

Un grupo muy importante que debe conocer sobre este avance es la comunidad a quien no se la debe dejar de invitar.

Se debe de difundir por medio de la radio, prensa y televisión sobre la implementación del nuevo modelo.

De esta manera la comunidad se sentirá comprometida y agradecida por el adelanto logrado.

#### **DEBERES.**

- Conformar la Junta general de directivos.
- Esta se debe reunir en forma ordinaria y extraordinaria, según la necesidad
- Aplicar y practicar las normas de ética y buena conducta
- Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones determinadas

- Velar por la economía y el bienestar de la Institución
- Cumplir la jornada diaria establecida
- Guardar discreción, respeto a los datos confidenciales sobre asuntos relacionados con el trabajo
- Tratar a todo ser humano con amabilidad, delicadeza y cortesía
- Exponer en forma cometida sus quejas y reclamos.
- Realizar inventario
- Asistir obligatoriamente a las citas planteadas
- Concurrir a los actos programados
- Mantener un excelente ambiente y cultura organizacional
- Fortalecer el prestigio de la institución

#### **DERECHOS**

- Recibir remuneración mensual en base a la responsabilidad y de acuerdo al cargo que ostente.
- Recibir capacitaciones periódicas
- Gozar de estabilidad en los puestos de trabajo
- Recibir un trato adecuado
- Estimulo de carácter moral

#### **5.- INDICADORES**

Selección de indicadores para la gestión organizacional y la productividad laboral

Los indicadores que se seleccionaran se van a desarrollar de acuerdo a como se presentan.

- Cumplimiento de los Directivos en el proceso de Gestión Organizacional
- Evaluación a los Colaboradores
- Titularidad
- Colaboradores Eficientes y Eficaces
- Secretarías, auxiliares, guardias, mensajeros, de limpieza

- Personal ascendido
- Puestos existentes y necesidad de personal
- Ambiente laboral y cultura organizacional
- Reconocimiento y Remuneraciones
- Capacitaciones periódicas

## CONCLUSIONES.

- a) Los estímulos más indicados para aumentar el rendimiento y la calidad de trabajo de los “colaboradores” en la Dirección Regional de Salud Pasco, son las capacitaciones, pasantías, Reconocimientos públicos, así como la valoración en el desempeño de los colaboradores, ya que los estímulos económicos en esta institución se generalizan a todos los trabajadores considerándola como un derecho al que todos deben acceder.
- b) Las practicas gerenciales si influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco ya que se pudo corroborar quienes conducen la institución llegan al cargo sin una adecuada evaluación para el puesto ya que siendo cargo de confianza prima solo la antigüedad y no la preparación o el perfil profesional para gestionar la organización, observándose más desaciertos que aciertos en la gestión e incluso transgresión a la normatividad.
- c) El liderazgo que se aplica en la gestión del talento humano si influye en el compromiso de los colaboradores la Dirección Regional de Salud Pasco, ya que el no estar preparado para gestionar se aplica un liderazgo autocrático generando malestar en la organización.
- d) Los programas de capacitación son desfasados y de poco interés institucional por lo que los colaboradores no asumen compromiso alguno por la despreocupación e interés de los funcionarios de esta institución.

## **RECOMENDACIONES.**

Se recomienda aplicar un modelo de gestión que cuente con las bases necesarias de acuerdo a datos de la investigación realizada

- Que los directivos se capaciten en estudios relacionados en administración y dirección de empresas
- Que los Colaboradores, administrativo y asistencial concurren a reuniones periódicas o cursos, seminarios y conferencias Promovidas por la entidad.
- Que se les brinde un sistema de incentivos para mejorar su productividad laboral que no sea económico como se viene aplicando.
- Que la presente investigación se desarrolle tomando en consideración indicadores para incremento de la productividad laboral, midiendo su capacidad de gestión, desempeño laboral, puntualidad y responsabilidad
- Por otro lado cabe mencionar que los indicadores que se proponen para el presente trabajo son de carácter general, los que se pueden aplicar a todas las instituciones.
- Se sugiere que la frecuencia de medición de la productividad laboral se realice mensualmente.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Administración, E. d. (s.f.). [http:// etimologias.dechila.net/? administración](http://etimologias.dechila.net/?administración). Angel, A. (1997).
- Administración, E. d. (s.f.). [http:// etimologias.dechila.net/? administración](http://etimologias.dechila.net/?administración). Angel, A. (1997).
- Alcaraz, V., & Guma, E. (2001). Texto de neurociencias cognitivas. México: El manual moderno.
- Aldape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. Barcelona: Libros en red.
- Alles, M. A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- BARCIA, M. (2014). La Economía en el Ecuador. *La Otra*, 12 y 14. Diccionario, A. F. (s.f.). <http://eco>.
- Brune, R. (2013). La influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del área comercial de autoclima S.A. de la ciudad de Guayaquil. Obtenido de [repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6269/1/TESIS%20 FINAL.doc](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6269/1/TESIS%20FINAL.doc)
- Canales, Francisca, Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). Metodología de la investigación. México: Limusa S.A.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica (Cuarta ed.). Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2012). [http://ww.unitexto.net/gestion\\_talento\\_humano.html](http://ww.unitexto.net/gestion_talento_humano.html).
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- *Chile*. Obtenido de [http:// www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile).
- *Chile*. Obtenido de [http:// www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile).
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Lima: Ecoediciones.
- Dale, S. (2007). Teorías del aprendizaje. México: Pearson.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2010). Relaciones humanas (Tercera ed.). México: Thomson.

- Diccionario, A. F. (s.f.). <http://eco>.
- Drucker, P. (2010). Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Barcelona: Norma.
- Edgar, E. (s.f.). [http://www.gestioplis.com/canales/7/ger/dirección\\_y\\_como\\_dirigir\\_a\\_los\\_empleados.htm](http://www.gestioplis.com/canales/7/ger/dirección_y_como_dirigir_a_los_empleados.htm).
- Edgar, E. (s.f.). [http://www.gestioplis.com/canales/7/ger/dirección\\_y\\_como\\_dirigir\\_a\\_los\\_empleados.htm](http://www.gestioplis.com/canales/7/ger/dirección_y_como_dirigir_a_los_empleados.htm).
- *Educación Superior Estatales de Ciencias Economicas*. Obtenido de [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca\\_digital/bd/tesis\\_doc/sanchez1.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca_digital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf).
- Enríquez, P. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México.
- Garcia, S. (s.f.). La satisfacción laboral y sus directivos. ISBN 978 -959 - 282 - 095 - 15. Ibarra, A. A. (2008). *Recursos Humanos y competitividad laboral - Universidad de*
- Garcia, S. (s.f.). La satisfacción laboral y sus directivos. ISBN 978 -959 - 282 - 095 - 15. Ibarra, A. A. (2008). *Recursos Humanos y competitividad laboral - Universidad de*
- <http://www.bnrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/211htm>. Recuperado el sábado de julio de 2013
- <http://www.bnrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/211htm>. Recuperado el sábado de julio de 2013
- <http://www.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administración-y-Modelos-Administrativos>.
- Jerico, P. (2001). *Gestion del Conocimiento Vs Gestion del Talento Humano*. Obtenido de <http://Administración.azc.uam.mx/descargas/revistasgye/rv24/rev24art10>.
- Jerico, P. (2001). *Gestion del Conocimiento Vs Gestion del Talento Humano*. Obtenido de <http://Administración.azc.uam.mx/descargas/revistasgye/rv24/rev24art10>.
- Lugo, R. (s.f.). *Herramientas Gerenciales básicas*. Obtenido de
- Lugo, R. (s.f.). *Herramientas Gerenciales básicas*. Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administración-y-Modelos-Administrativos>.



Administrativos.

- Mario, V. E. (s.f.). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas*. Obtenido de <http://rionet.upv.es/handle/10251/6561>.
- Mario, V. E. (s.f.). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas*. Obtenido de <http://rionet.upv.es/handle/10251/6561>.
- Maslow, A. (s.f.).
- Monografías. (2007). *Historia de la Administración*.
- Monografías. (2007). *Historia de la Administración*.
  - Monterrey: Mc Graw Hill.
  - Monterrey: Mc Graw Hill.
- Montufar, G. R. (2012). *Desarrollo Organizacional - Principios y aplicaciones*. Mexico
- Montufar, G. R. (2012). *Desarrollo Organizacional - Principios y aplicaciones*. Mexico
- Negrete, R. O. (s.f.). Modelos de Gestión Organizacional. *Maestría en Gestión Organizacional*. Mexico.
- Negrete, R. O. (s.f.). Modelos de Gestión Organizacional. *Maestría en Gestión Organizacional*. Mexico.
- Sanchez, G. M. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano - Impacto en la nueva realidad empresarial*. España: Delta.
- Sanchez, G. M. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano - Impacto en la nueva realidad empresarial*. España: Delta.
- Sanchez, M. (s.f.). *Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Economicas*. Obtenido de [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca\\_digital/bd/tesis\\_doc/sanchez1.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca_digital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf).
- Sanchez, M. (s.f.). *Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de*
- Silvia, G. G. (s.f.). ¿Cómo medir la satisfacción laboral? *Un caso de estudio*. ISBN 978 -
- Silvia, G. G. (s.f.). ¿Cómo medir la satisfacción laboral? *Un caso de estudio*. ISBN 978 -

- UADE!, M. U. (s.f.). *Historia de la Administración*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>.
- UADE!, M. U. (s.f.). *Historia de la Administración*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>.
- Vasquez, M. P. (2013). *Talento humano y desarrollo organizacional*. Jipijapa: EDISAM.

## **ANEXO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES DE LA  
DIRESA PASCO**

**Objetivo: LA PRESENTE PERMITIRÁ CONOCER SI EL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PASCO 2017. ES APLICABLE**

**Sr(a) (ta) Sírvase responder el siguiente cuestionario, mismo que contribuirá al desarrollo del presente trabajo de investigación.**

**1.- Cuantos años tiene laborando en la Institución?**

**1 año**

**De 3 a 5 años**

**De 6 a 10**

**Más de 11 años**

**Cuantos.....**  
**.....**

**2. ¿El trato que usted ha recibido en la empresa ha sido?**

**Malo Bueno Excelente**

**¿Porqué?.....**

**3. ¿Cómo considera la Administración de la Institución?**

**Mala**

**Buena**

**Muy Buena**

**Excelente**

**¿Porqué?.....**

**4. ¿Cree usted que la institución tiene una adecuada estructura Organizacional?**

**SI NO**

**Porque.....**

**5.- ¿Conoce usted el modelo de gestión organizacional que aplica la entidad?**

**SI NO**

**Porque.....**





## Planillas Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Cuestionario que hace parte de la investigación

**"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PASCO 2017"**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Iván B. POMALAZA BUENDIA

FORMACIÓN ACADÉMICA Doctor en Administración

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL Metodología de la Investigación

TIEMPO 5 años

CARGO ACTUAL Docente Principal

INSTITUCIÓN Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Objetivo de la investigación: Determinar si el modelo de gestión del Talento Humano, condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Objetivo del juicio de expertos: Evaluar la concordancia y coherencia del instrumento de evaluación

Objetivo de la prueba: Validez y confiabilidad del Instrumento de Evaluación.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a <u>una misma dimensión, bastan para obtener la medición de ésta.</u>	1 No cumple con el criterio 2. <u>Baja Nivel</u>  3. <u>Moderado nivel</u>  4. <u>Alto nivel</u>	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la <u>dimensión completamente.</u> Los <u>ítems son suficientes.</u>
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se <u>comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</u>	1 No cumple con el criterio 2. <u>Baja Nivel</u>  3. <u>Moderado nivel</u>  4. <u>Alto nivel</u>	El ítem no es claro El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las <u>mismas.</u> Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem <u>tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</u>	1 No cumple con el criterio 2. <u>Baja Nivel</u> 3. <u>Moderado nivel</u>  4. <u>Alto nivel</u>	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que <u>está midiendo.</u> El ítem se encuentra completamente relacionado con la <u>dimensión que está midiendo.</u>
<b>RELEVANCIA</b>	1 No cumple con el criterio  2. <u>Baja Nivel</u>	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la <u>medición de la dimensión.</u> El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.





## Planillas Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Cuestionario que hace parte de la investigación

**"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PASCO 2017"**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Liborio ROJAS VICTORIO

FORMACIÓN ACADÉMICA Mg. Gestión Pública y Desarrollo Local

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL Gestión Pública

TIEMPO 5 años

CARGO ACTUAL Docente Principal

INSTITUCIÓN Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Objetivo de la investigación: Determinar si el modelo de gestión del Talento Humano, condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Objetivo del juicio de expertos: Evaluar la concordancia y coherencia del instrumento de evaluación

Objetivo de la prueba: Validez y confiabilidad del Instrumento de Evaluación.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACION	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión, bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio 2. <del>Bajo Nivel</del>  3. <del>Moderado nivel</del>  4. <del>Alto nivel</del>	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la <del>dimensión completamente.</del> Los <del>ítems</del> son <del>suficientes.</del>
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se <del>comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</del>	1 No cumple con el criterio 2. <del>Bajo Nivel</del>  3. <del>Moderado nivel</del>  4. <del>Alto nivel</del>	El ítem no es claro El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las <del>mismas.</del> Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem <del>tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</del>	1 No cumple con el criterio 2. <del>Bajo Nivel</del>  3. <del>Moderado nivel</del>  4. <del>Alto nivel</del>	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que <del>está midiendo.</del> El ítem se encuentra completamente relacionado con la <del>dimensión que está midiendo.</del>
<b>RELEVANCIA</b>	1 No cumple con el criterio  2. <del>Bajo Nivel</del>	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la <del>medición</del> de la dimensión El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

3. Moderado nivel  
4. Alto nivel

El ítem es relativamente importante.  
El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



Variable	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
X Gestión del Talento Humano	Rendimiento	Alto Nivel	✓	✓	✓	Ninguno
	Prac. Gerencial		✓	✓	✓	Ninguno
	Liderazgo		✓	✓	✓	Ninguno
	Capacitación		✓	✓	✓	Ninguno
Y Motivación Organizacional	Calidad	Alto Nivel	✓	✓	✓	Ninguno
	Eficiencia y Efi		✓	✓	✓	Ninguno
	Compromiso		✓	✓	✓	Ninguno
	Sensibilización		✓	✓	✓	Ninguno

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál? Ninguna

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de

50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100

- ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logra el objetivo? 60 ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema? 60 ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos? 60 ( ) ( ) ( ) ( X ) ( )
- ¿En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión? 60 ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica? 60 ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrá datos similares en otras muestras? 60 ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )

#### SUGERENCIAS

- ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

..... Ninguna.....

- ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

..... Ninguna.....

- ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

..... Ninguna.....

Fecha: .....

Validado por: Mg. Liborio ROJAS VICTORIO.....

Firma: .....

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO

## Planillas Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Cuestionario que hace parte de la investigación

**"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PASCO 2017"**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Dr. José Luis GUERRERO FEBRES

FORMACIÓN ACADÉMICA Doctor en Administración

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL Elaboración de Tesis

TIEMPO 5 años

CARGO ACTUAL Docente Principal

INSTITUCIÓN Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Objetivo de la investigación: Determinar si el modelo de gestión del Talento Humano, condiciona la Motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco.

Objetivo del juicio de expertos: Evaluar la concordancia y coherencia del instrumento de evaluación

Objetivo de la prueba: Validez y confiabilidad del Instrumento de Evaluación.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACION	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión, bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. <del>Bajo Nivel</del>	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. <del>Moderado nivel</del>	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la <del>dimensión completamente.</del>
	4. <del>Alto nivel</del>	Los <del>ítems</del> son <del>suficientes.</del>
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. <del>Bajo Nivel</del>	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las <del>mismas.</del>
	3. <del>Moderado nivel</del>	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. <del>Alto nivel</del>	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. <del>Bajo Nivel</del>	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. <del>Moderado nivel</del>	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que <del>está midiendo.</del>
	4. <del>Alto nivel</del>	El ítem se encuentra completamente relacionado con la <del>dimensión que está midiendo.</del>
<b>RELEVANCIA</b>	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la <del>medición de la dimensión.</del>
	2. <del>Bajo Nivel</del>	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

3. Moderado nivel  
4. Alto nivel

El ítem es relativamente importante.  
El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Variable	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
X Gestión del Talento Humano	Rendimiento	Alto Nivel	✓	✓	✓	Ninguno
	Prac. Gerencial		✓	✓	✓	Ninguno
	Liderazgo		✓	✓	✓	Ninguno
	Capacitación		✓	✓	✓	Ninguno
Y Motivación Organizacional	Calidad	Alto Nivel	✓	✓	✓	Ninguno
	Eficiencia y Efi		✓	✓	✓	Ninguno
	Compromiso		✓	✓	✓	Ninguno
	Sensibilización		✓	✓	✓	Ninguno

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál? Ninguna

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de

50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100

- ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logra el objetivo?  ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?  ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?  ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?  ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )
- ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?  ( ) ( ) ( ) ( X ) ( )
- ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrá datos similares en otras muestras?  ( ) ( ) ( ) ( ) ( X )

#### SUGERENCIAS

- ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

..... Ninguna.....

- ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

..... Ninguna.....

- ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

..... Ninguna.....

Fecha: .....

Validado por: Dr. José L. GUERRERO FEBRES.....

Firma: .....

Dr. José L. GUERRERO FEBRES