



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL SERVICIO DE PEDIATRÍA DEL  
HOSPITAL MILITAR DE QUITO EN EL AÑO 2020**

**PROFESOR**

**ANA MENA URETA**

**AUTORA**

**ANA LUCIA CEVALLOS RODRIGUEZ**

**2021**

**DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

## RESUMEN

El grupo de estudio del presente documento corresponde al servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito, que está conformado por diez profesionales médicos, seis médicos tratantes y cuatro médicos residentes, el 90% de los participantes son mujeres y el rango de edad predominante se encuentra entre 40 y 60 años.

El punto central de la investigación es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, para cumplir con este objetivo se planteó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y con el uso de fuentes primarias con la encuesta aplicada y secundarias con el uso de textos, revistas y artículos académicos referentes al tema de investigación.

Los resultados encontrados muestran que existe una falencia en la motivación del personal, la cual relaciona la ausencia de comunicación en el equipo de trabajo; esto indica que se debe proponer un trabajo conjunto entre jefatura y los médicos para minimizar el impacto que puede tener este resultado en la calidad de la atención al paciente.

Como factores a considerar con alerta temprana se encuentran el compromiso, satisfacción laboral y el liderazgo; especial atención a este último factor ya que existe criterios respecto a la incorrecta toma de decisiones que tiene una vinculación con la motivación y la comunicación.

Por el lado positivo se encontró que los factores de actitud laboral y confianza tiene una alta valoración, tomando en cuenta que estos factores son intrínsecos a la profesionalidad de cada médico que labora en el servicio de pediatría.

Como mecanismo de mejora se propone un trabajo en conjunto para mantener los factores positivos de confianza y actitud laboral e incrementar la valoración del factor negativo de la motivación, teniendo especial consideración en el compromiso, liderazgo y satisfacción laboral que pueden disminuir su valoración y transformarse en aspectos negativos.

## **ABSTRACT**

The study group of this document corresponds to the pediatric service of the Military Hospital of the city of Quito, which is made up of ten medical professionals, six treating doctors and four resident doctors, 90% of the participants are women and the age range predominant is between 40 and 60 years.

The central point of the research is to determine the relationship between the management of human talent and job performance, to meet this objective a descriptive quantitative research was proposed and with the use of primary sources with the applied survey and secondary sources with the use of texts, journals and academic articles related to the research topic.

The results found show that there is a deficiency in the motivation of the staff, the quality related to the absence of communication in the work team; This indicates that a joint effort between the leadership and the doctors should be proposed to minimize the impact that this result may have on the quality of patient care.

As early warning factors to consider are commitment, job satisfaction, and leadership; special attention to this last factor since there are criteria regarding incorrect decision-making that is linked to motivation and communication.

On the positive side, it was found that the factors of work attitude and trust are highly valued, taking into account that these factors are intrinsic to the professionalism of each doctor who works in the pediatric service.

As an improvement mechanism, a joint effort is proposed to maintain the positive factors of trust and work attitude and increase the assessment of the negative factor of motivation, taking special consideration in the commitment, leadership and job satisfaction that can decrease its assessment and transformation into negative aspects.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

ABSTRACT .....	3
INTRODUCCIÓN .....	1
REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA .....	3
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	7
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	14
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO .....	21
CONCLUSIONES .....	38
RECOMENDACIONES .....	40
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS.....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la encuesta .....	10
Tabla 2. Encuesta desempeño laboral .....	12
Tabla 3. Escala Likert encuesta desempeño laboral.....	14
Tabla 4. Resultados de la encuesta .....	15
Tabla 5. Resultados según tipo de factores .....	15
Tabla 6. Indicadores de motivación.....	26
Tabla 7. Liderazgo, competencias y ventaja competitiva .....	28
Tabla 8. Indicadores de liderazgo.....	29
Tabla 9. Estrategias y acciones de mejora para incrementar la confianza .....	30
Tabla 10. Indicadores de confianza .....	31
Tabla 11. Propuesta compromiso laboral.....	33
Tabla 12. Indicadores de compromiso.....	34
Tabla 13. Indicadores de actitud laboral .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación organizacional Servicio de Pediatría .....	2
Figura 2. Género personal médico servicio pediatría.....	8
Figura 3. Edad personal médico servicio pediatría .....	8
Figura 4. Aplicación metodología de investigación .....	9
Figura 5. Resultados actitud del empleado .....	16
Figura 6. Resultados compromiso .....	17
Figura 7. Resultados confianza .....	18
Figura 8. Resultados liderazgo .....	19
Figura 9. Resultados motivación .....	20
Figura 10. Resultados actitud del empleado.....	21
Figura 11. Factores desempeño laboral .....	22
Figura 12. Proceso implementación propuesta.....	23
Figura 13. Propuesta de motivación .....	24
Figura 14. Liderazgo resiliente.....	27
Figura 15. Compromiso laboral .....	32
Figura 16. Compromiso laboral .....	35

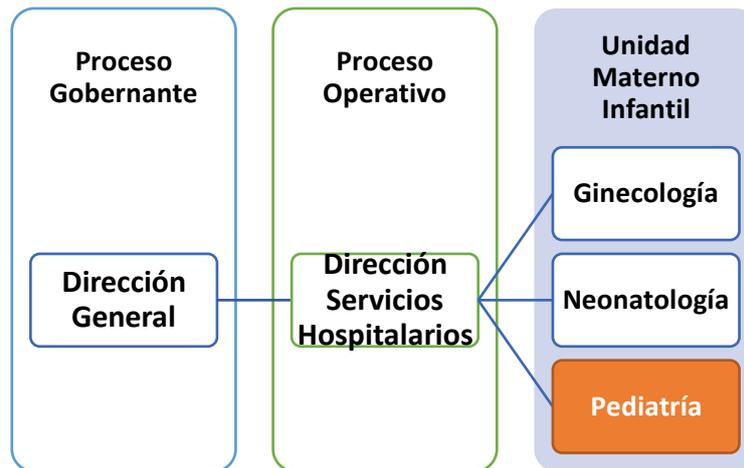
## INTRODUCCIÓN

El Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, conocido como Hospital Militar, tiene una larga trayectoria de servicio de salud en la ciudad de Quito; desde el año 1918, ha funcionado continuamente, con distintas locaciones, iniciando en el antiguo Hospital San Juan de Dios, posteriormente se trasladó al sector de San Juan y desde el año 1977 funciona en su ubicación actual en el barrio de La Vicentina, en la Avenida Queseras del Medio y Avenida Gran Colombia (Hospital de Especialidades FF.AA. N°1, 2014).

El Hospital Militar forma parte de la red hospitalaria del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y está catalogado como nivel III, donde se presta atención médica de mayor complejidad.

La presente investigación se desarrolla en el servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito, esta unidad de salud es un centro sanitario que atiende al personal de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, familiares y usuarios autorizados a recibir atención médica. El hospital cuenta con áreas de consulta externa, hospitalización, urgencias, diagnóstico y tratamiento médico. A partir de la vigencia de la pandemia por covid 19, el área de emergencia se ha dividido en emergencia normal y emergencia por covid 19.

La dirección, control, organización y planificación recae sobre el Director General, la gestión de los servicios de salud es un proceso operativo que está a cargo del Director de Servicios de Salud Hospitalario y la gestión del talento humano es un proceso de apoyo que es una tarea del Director de Talento Humano. En lo que respecta al servicio de pediatría, forma parte de la Unidad de Materno Infantil (UMI) que se encuentra bajo la Dirección de Servicios Hospitalarios como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 1. Ubicación organizacional Servicio de Pediatría**

Tomado de Unidad de Desarrollo Institucional del Hospital de las Fuerzas Armadas

El servicio de pediatría se encarga de las consultas y tratamientos médicos a los infantes desde los 28 días de nacido hasta los 14 años, 11 meses y 29 días. Los servicios de salud se derivan en hospitalización, consulta externa y emergencia. La jefatura de la UMI la ejecuta el Mayor Dr. Bastidas que tiene dos meses en el cargo, bajo su cargo se encuentran seis médicos tratantes, cinco médicos residentes asistenciales e internos rotativos. Las subespecialidades del servicio de pediatría son cirugía pediátrica y neuropediatría.

La distribución de la carga de trabajo de los médicos tratantes se realiza según la necesidad del servicio en consulta externa, hospitalización y emergencia, en el caso de los médicos residentes, se encuentran bajo la supervisión de un médico tratante y cubren las áreas de emergencia normal, emergencia covid, hospitalización, cirugía pediátrica y neuropediatría.

Frente a este panorama organizacional e institucional del Hospital Militar de la ciudad de Quito, enfocándose en el servicio de pediatría, se enfoca la investigación, que tiene como precepto relacionar el desempeño laboral y relación que puede tener con la gestión del talento humano, a nivel de jefaturas, médicos tratantes y residentes en el servicio de pediatría, para lo cual se efectúan mediciones del clima laboral para determinar la situación actual del área

involucrada, en base a estos resultados generar una alternativa de solución al problema identificado.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA**

Diversos autores teóricos de la administración, mencionan señalan que las organizaciones son un conjunto de actividades llevadas a cabo por personas, de forma sistemática y organizada para cumplir con un propósito (David, 2018).

Las personas forman parte del capital humano, el cual ha tenido una evolución conceptual, desde la consideración de una mera mano de obra, en los albores de la revolución industrial, hasta la actualidad que es considerado un recurso estratégico que permite a la organización adaptarse a los cambios que demanda la revolución digital (Koontz, 2016).

En este sentido la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios constantes que se presentan en el campo comercial, financiero y operativo.

Como lo menciona Chiavenato (2016) la gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos organizacionales, al tratarse de un eje transversal que toma en cuenta la vinculación de las organizaciones con la potencialidad de las personas para llevar adelante los cambios que se requiere para ofrecer un bien o servicio que se adapte a las necesidades de su mercado objetivo.

La gestión del talento humano hace referencia a la administración del recurso intelectual, que, al igual, que los recursos físicos y financieros, deben ser tomados en cuenta para adaptar la organización a los nuevos retos de la economía actual, que está dominada por la información y el conocimiento digital (Calderón & Naranjo, 2014).

Para que el talento humano tenga un alto desempeño es importante que su nivel de motivación sea elevado, debido a que, es un rasgo característico de la interacción entre las personas, esto quiere decir que el grupo de trabajo debe

estar motivado, para que se sienta un efecto positivo sobre el desempeño. Como lo menciona Dimitrova (2017), las empresas por sí solas no pueden alcanzar sus metas, siempre va a necesitar de personas motivadas para aquello.

Con respecto al compromiso que deben asumir los trabajadores en una organización, el estudio de Parra, Arce y Guerrero (2018) indica que existe una relación directa entre el compromiso laboral y la satisfacción del cliente, lo cual resulta en una ecuación lógica, el mejor compromiso del empleado se traslada a condiciones elevadas de satisfacción del cliente. Esto es un hecho que tiene mayor trascendencia al tratarse de instituciones de salud, donde la satisfacción del cliente se traduce en personas con mejor bienestar.

El liderazgo del personal de la salud es una competencia fundamental, ya que tiene una fuerte repercusión en la calidad de la atención hacia el paciente (Cárcamo & Rivas, 2017). La característica de un buen líder en instituciones de salud debe asimilar una correcta comunicación y relaciones humanas centradas en los miembros del equipo y el paciente, ejerciendo un liderazgo transformacional y motivador.

El liderazgo transformacional tiene cuatro pilares que son la motivación, influencia, estimulación y personalización, este tipo de liderazgo permite mejorar las relaciones humanas, basándose en sacar el mejor resultado del grupo de trabajo en función de sus aptitudes, reconociendo que las personas tienen capacidades diversas y no es posible que el líder espere resultados similares, ya que las personas tienen un desempeño laboral ligado a situaciones intrínsecas y extrínsecas.

Como complemento al liderazgo transformacional, en las instituciones de salud, es indispensable instaurar el liderazgo resiliente, ya que permite resistir a las adversidades que se presentan en el servicio de salud, llevando a cabo procesos de atención al paciente fundamentándose en la introspección, iniciativa, creatividad y humor (Ramírez, Lay, & Avendaño, 2018).

En lo que corresponde específicamente a las organizaciones de salud, la Organización Mundial de la Salud, define al talento humano del sector sanitario, como todo trabajador que tiene como actividad principal mejorar y promover la salud de una persona (Muñoz, Higueta, & Molina, 2014).

La Organización Panamericana de la Salud define a la gestión del recurso humano como el conjunto de procesos y actividades que desarrolla a los trabajadores en las instituciones de salud, reconociendo al recurso humano como el valor más importante de las instituciones (Robles & Serrano, 2017).

La acertada gestión del talento humano en el sector de la salud radica en elementos tangibles como remuneración apropiada, plan de carrera y capacitación, y en elementos intangibles como el clima y ambiente laboral en el espacio de trabajo, el cual muchas veces está expuesto a largos turnos y a situaciones de estrés propias de instituciones de salud (López Puig & Díaz, 2017).

Debido a la trascendencia del talento humano para una organización, es importante establecer herramientas de medición de su condición, comportamiento y evolución; en este contexto se ubican conceptos como satisfacción laboral, clima organizacional y desempeño laboral. Estos indicadores de medición permiten conocer el entorno laboral en relación con actitudes personales y colectivas del recurso humano.

En el caso del desempeño laboral, su medición se lleva a cabo a través de dimensiones, las cuales permiten conocer un panorama certero sobre la situación actual de la organización, para que, posteriormente se lleve a cabo medidas compensatorias y correctivas que permita mejorar el ambiente laboral (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2019).

El proceso de medición del desempeño laboral forma parte de un conjunto de actividades continuas, donde debe existir un involucramiento de todo personal, entre directivos, jefaturas y personal operativo; de esta manera, se obtienen resultados apegados a la realidad de la organización.

El desempeño laboral en instituciones de salud tiene que tomar en cuenta factores técnicos propios del profesional médico y las relaciones interpersonales que se construyen alrededor del proceso de atención médica con el paciente y los profesionales médicos, con los cuales tienen vinculación en el ambiente de trabajo (Salas & Pérez, 2018).

## **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio corresponde a los médicos tratantes y residentes que laboran en el servicio de pediatría en el Hospital Militar de la ciudad de Quito.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de la década de 1970, el estudio de la administración del talento humano, empezó a estudiar la incidencia de las relaciones laborales en el desempeño de una organización; estudios preliminares marcaron una tendencia teórica que concluía que un empleado con alto nivel de motivación tenía una mayor productividad que un empleado desmotivado.

Con estos resultados, diversos teóricos llevaron el estudio un paso hacia delante y determinaron que la satisfacción laboral depende de factores internos y externos a la organización. Por tanto, para una organización era trascendental que el talento humano tenga un nivel de satisfacción dentro y fuera del ámbito laboral.

Autores como Robbins y Newstrom han desarrollado estudios para determinar cuáles son los aspectos que debe cumplir una organización, para satisfacer laboralmente a sus empleados, encontrando que el aspecto salarial es importante, pero no es el único aspecto que motiva al empleado (Robbins, 2018).

Estos resultados se han validado y comprobado que afectan a las empresas de todos los sectores de la economía, en el campo de las organizaciones de la salud, los trabajadores hospitalarios están expuestos a factores externos que incrementan el estrés laboral y por tanto vuelven más sensible la relación laboral entre los profesionales médicos (López Puig & Díaz, 2017).

En el caso del servicio de pediatría del Hospital Militar en la ciudad de Quito, evaluaciones preliminares han detectado que existe un ambiente laboral expuesto a continuos cambios e inestabilidad en las jefaturas, lo que ha provocado conflictos internos y desavenencias entre el personal médico. Estos problemas no han sido tratados correctamente desde la alta dirección del hospital, provocando un ambiente tenso y reflejando una imagen deteriorada en la prestación del servicio, hacia el cliente interno y externo.

Frente a esta exposición de los hechos, el presente documento de investigación pretende generar un estudio que se enfoque en la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral; en base de las variables estudiadas, se plantearán alternativas de solución, mediante el uso de estrategias y actividades que permitan mejorar el ambiente laboral en el servicio de pediatría del Hospital Militar en la ciudad de Quito.

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el servicio de pediatría en el Hospital Militar de la ciudad de Quito.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

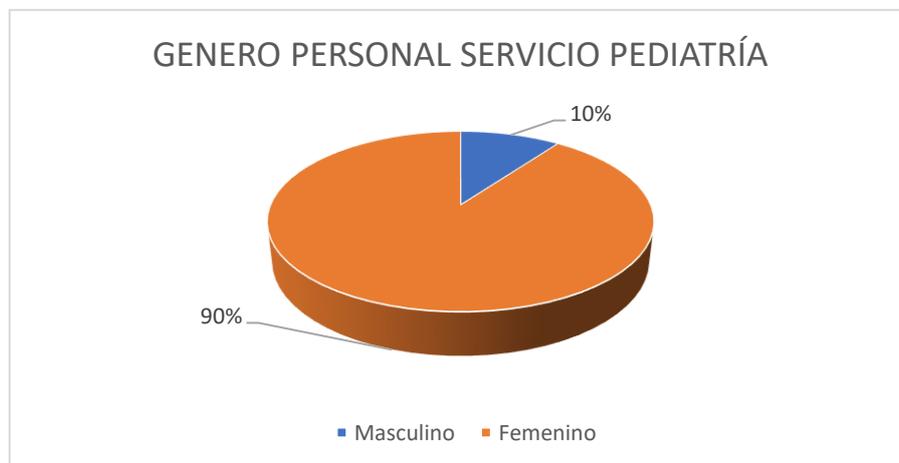
- Medir el desempeño laboral existente en el servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito.
- Identificar las necesidades y falencias que existen en la gestión del talento humano en el servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento en el ambiente laboral en el servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito.

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

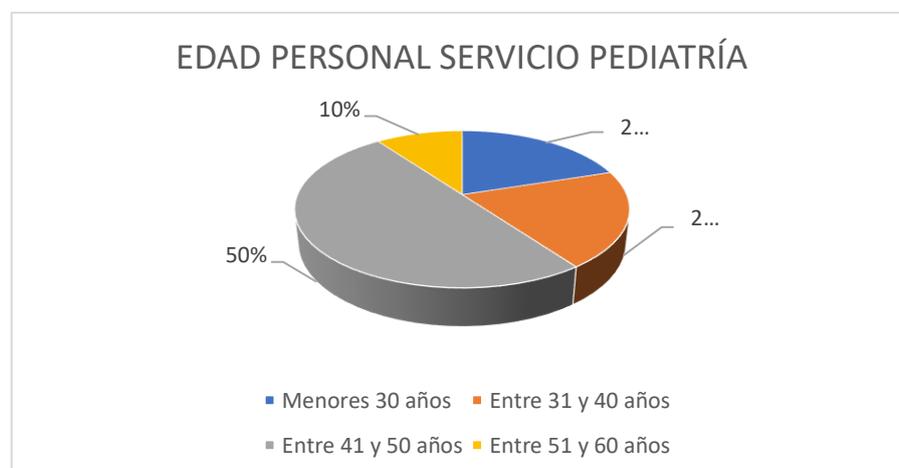
En los párrafos anteriores se ha expuesto la importancia del talento humano en las organizaciones, considerando como un activo estratégico, el cual impulsa la

consecución de objetivos; en este aspecto, radica la importancia de este documento, ya que se enfoca en la medición del desempeño laboral en el servicio de pediatría del Hospital Militar de la ciudad de Quito; en base de los resultados obtenidos proponer situaciones de mejora con el fin de minimizar el inadecuado ambiente laboral que se presenta en la actualidad.

El universo de la investigación se concentra en el servicio de pediatría, tomando en cuenta como población de estudio a 6 médicos tratantes y 4 médicos residentes que prestan su servicio en el área mencionada, estos son 10 profesionales médicos. La estructura de género y etaria de los participantes en el estudio es la siguiente:



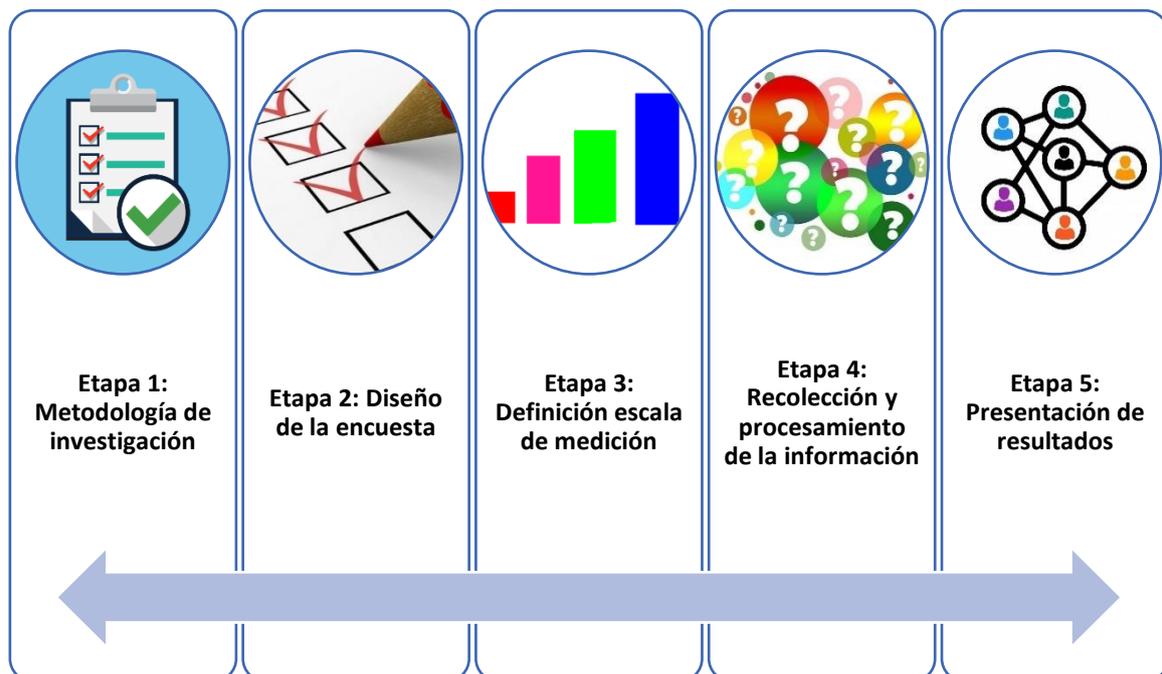
**Figura 2. Género personal médico servicio pediatría**



**Figura 3. Edad personal médico servicio pediatría**

El género del personal del servicio de pediatría es el 90% mujeres y 10% de hombres; en lo que respecta a la edad, el 20% son menores de 30 años, 20% entre 31 y 40 años, 50% entre 41 y 50 años y 10% corresponde al rango entre 51 y 60 años. Esto indica que el personal participante tiene mayor concentración en mujeres y son mayores de 41 años, lo que indica que tienen experiencia en el servicio médico y conocen los procesos profesionales inherentes a su carrera laboral.

La metodología aplicada en la investigación se muestra en las siguientes etapas:



**Figura 4.** Aplicación metodología de investigación

### **Etapa 1: Metodología de la investigación**

El diseño de la investigación corresponde al tipo descriptivo, la cual se caracteriza por describir los hechos que rodean al objeto de estudio, en este caso los hechos corresponden al entorno laboral del personal médico del servicio de pediatría.

El tipo de investigación es analítica y sintético, la cual es definido por Hernández Sampieri (2014) como la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas de forma individual e integrarlas para obtener la solución. La descomposición corresponde al acceder a la opinión de cada persona que trabaja en el servicio de pediatría, mediante el uso de la encuesta. La integración se plantea con la propuesta de mejora.

El enfoque de investigación es cuantitativo ya que se procesa la información obtenida en la encuesta mediante de técnicas numéricas y estadísticas, para presentar los resultados.

## Etapa 2: Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta consta de 22 preguntas, agrupadas en factores e indicadores, los cuales permiten ordenar la información captada para un mejor análisis y posteriormente plantear soluciones que serán recopiladas en la propuesta del documento.

El cuestionario de la encuesta es el siguiente:

**Tabla 1.** *Diseño de la encuesta*

<b>MARCAR CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Sé lo que se espera de mí en el trabajo.					
Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.					
Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.					
Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.					
Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo					

<b>MARCAR CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Al finalizar mi tarea siento que cumplí con mi deber en la empresa					
Las relaciones laborales en la empresa garantizan mi estabilidad y crecimiento					
En mi grupo de trabajo existe una alta rotación de personal					
Existen continuas faltas de los compañeros de trabajo					
Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar nuestro trabajo					
Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.					
Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
Al tomar una decisión complicada confío en mi grupo de trabajo					
En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.					

<b>MARCAR CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.					
Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.					
Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.					
En el trabajo, mis opiniones cuentan.					
La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.					
Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.					

Las preguntas planteadas en la encuesta, según los factores e indicadores del desempeño laboral son los siguientes:

**Tabla 2.** Encuesta desempeño laboral

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Motivación</b>	En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho
	Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional
	Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en el trabajo
	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador
<b>Actitudes del empleado</b>	Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.
	Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

FACTORES	INDICADORES
	Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.
	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.
<b>Compromiso</b>	La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.
	Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo
	Al finalizar mi tarea siento que cumplí con mi deber en la empresa
	Existen continuas faltas de los compañeros de trabajo
<b>Confianza</b>	En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
	Al tomar una decisión complicada confié en mi grupo de trabajo
	En el trabajo, mis opiniones cuentan.
<b>Liderazgo</b>	Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.
	Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar nuestro trabajo
	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.
<b>Satisfacción</b>	Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
	Las relaciones laborales en la empresa garantizan mi estabilidad y crecimiento
	En mi grupo de trabajo existe una alta rotación de personal

### **Etapa 3: Definición de la escala de medición**

Según Ávila Baray (2016) la escala de medición son instrumentos de utilizados para la valoración de actitudes, sentimientos o percepciones de los participantes en la investigación.

En este caso la investigación de la satisfacción laboral en el servicio de pediatría utilizó la escala de Likert, que se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente (Bernal, 2018). Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Escala Likert encuesta desempeño laboral

Escala	Calificación	Parámetro
Siempre	5	Positivo
Casi siempre	4	
A veces	3	Indecisión
Casi nunca	2	Negativo
Nunca	1	

La escala totalmente siempre y casi siempre, se califica con 5 y 4 respectivamente y corresponden al parámetro positivo. La escala en casi nunca y nunca, se califican con 2 y 1 respectivamente y corresponden al parámetro negativo. La escala a veces se califica con 3 y corresponde a un criterio de indecisión y no es asignado a la posición positiva o negativa.

#### **Etapa 4: Recolección y procesamiento de la información**

El conjunto de datos fue preparado en Microsoft Excel, lo que implicó agregar etiquetas de encabezado y codificación de respuestas para realizar la tabulación y revisión. Al complementar la tabulación con variables como alto, medio y bajo a las mismas que se agregan funciones lógicas para transformarlas en ordinales lo que da la posibilidad de clasificar al estadio del síndrome de Burnout. Posteriormente, se aplicaron funciones estadísticas para establecer asociaciones entre variables sociodemográficas.

#### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El resultado agregado de la encuesta indica que el 16% de las respuestas corresponde a la opción de siempre, el 35% corresponde a casi siempre, el 26% de los encuestados marca como opción de respuesta la casilla de a veces, el 14% como casi nunca y el 9% como nunca. En el Anexo 1 se presenta la información compilada de la encuesta aplicada en el personal de pediatría.

Para conocer a mayor profundidad los resultados de la encuesta según cada factor consultado, es pertinente separar la información de la siguiente manera:

**Tabla 4.** Resultados de la encuesta

FACTORES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
ACTITUD	10%	53%	20%	15%	3%
COMPROMISO	23%	33%	25%	15%	5%
CONFIANZA	17%	57%	20%	7%	0%
LIDERAZGO	15%	28%	35%	10%	13%
MOTIVACION	15%	13%	25%	20%	28%
SATISFACCION	20%	30%	33%	17%	0%

El detalle de la información según su tipo de resultado se muestra en la siguiente tabla:

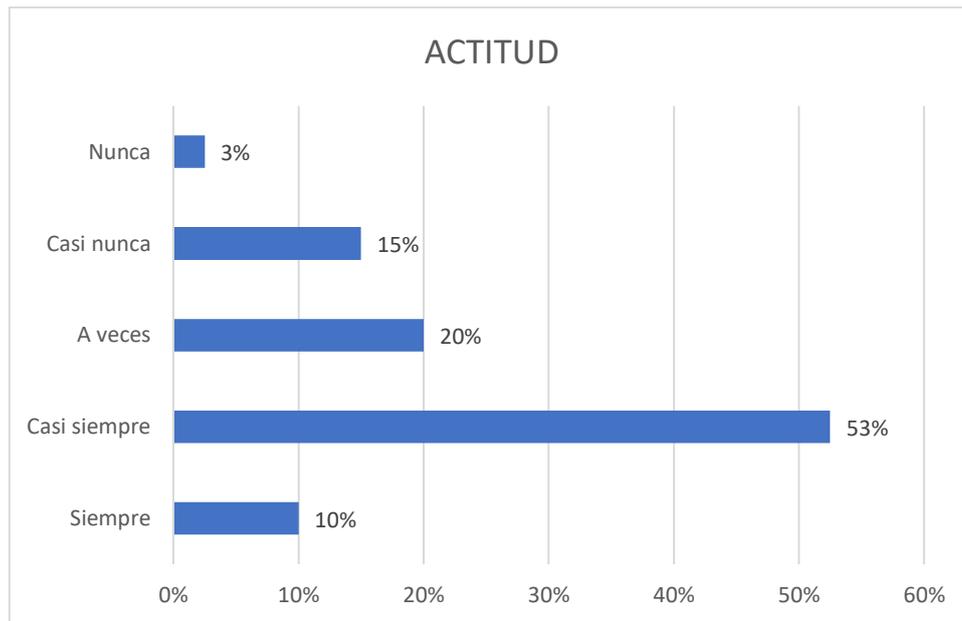
**Tabla 5.** Resultados según tipo de factores

FACTORES	Resultado positivo	Resultado negativo	Indecisión
ACTITUD	63%	18%	20%
COMPROMISO	55%	20%	25%
CONFIANZA	73%	7%	20%
LIDERAZGO	43%	23%	35%
MOTIVACION	28%	48%	25%
SATISFACCION	50%	17%	33%

Los factores de actitud del empleado y confianza se encuentran señalados en color verde lo que indica que tienen la mayor calificación positiva, los factores de compromiso, liderazgo y satisfacción laboral se encuentran en una calificación intermedia, señalados en color amarillo y el factor de motivación tiene la menor calificación por tanto esta señalado en color rojo.

### Actitudes del empleado

El factor de actitud del empleado tiene una calificación positiva de 63%, indecisión de 20% y calificación negativa de 20%, estos resultados sitúan a este factor en la segunda posición de los factores mejor valorados, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

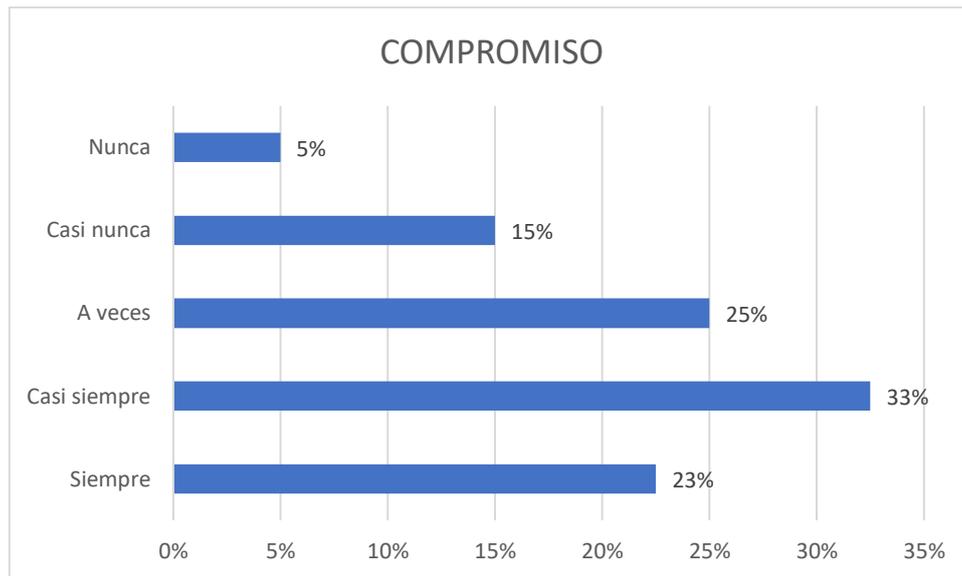


**Figura 5. Resultados actitud del empleado**

Los indicadores que tienen mayor calificación dentro del factor de actitud corresponden a la iniciativa en el trabajo y la disposición de los equipos y materiales para realizar bien el trabajo. El indicador con menor calificación se refiere a la presencia de un mejor amigo en el trabajo. En el Anexo 2 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **Compromiso**

El factor de compromiso se encuentra señalado en color amarillo, lo cual indica que tiene una calificación positiva media con el 55%, indecisión de 25% y calificación negativa de 25%, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

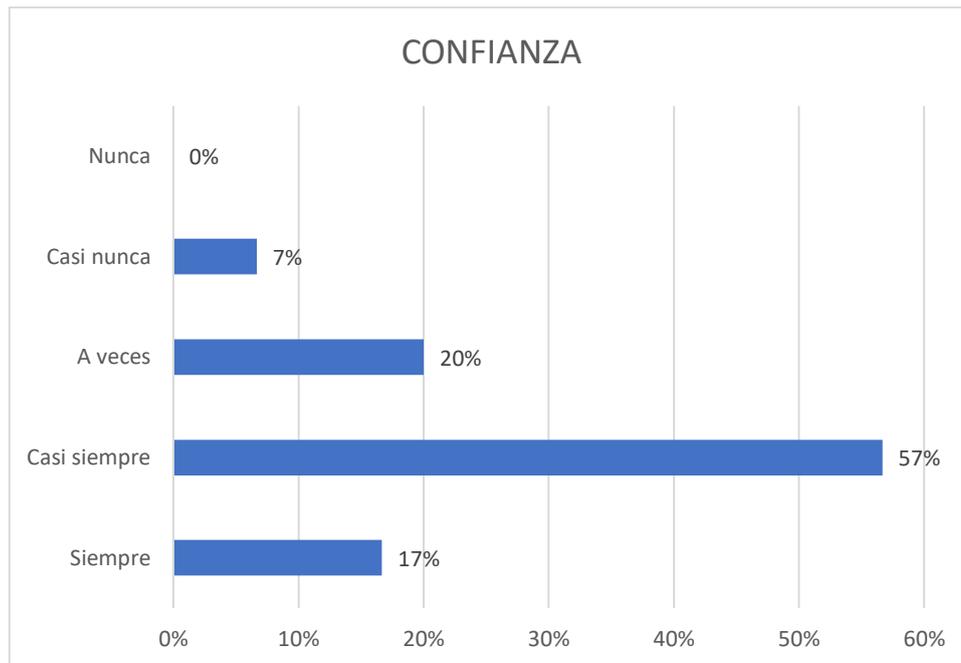


**Figura 6. Resultados compromiso**

Los indicadores que tienen mayor calificación dentro del factor de compromiso corresponden al cumplimiento de las tareas que son encargadas al personal médico. El indicador con menor calificación positiva se refiere a las faltas y/o ausencias de los compañeros de trabajo. En el Anexo 3 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **Confianza**

El factor de confianza se encuentra señalado en color verde ya que tiene la mayor calificación positiva con el 73%, indecisión de 20% y calificación negativa de 7%, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

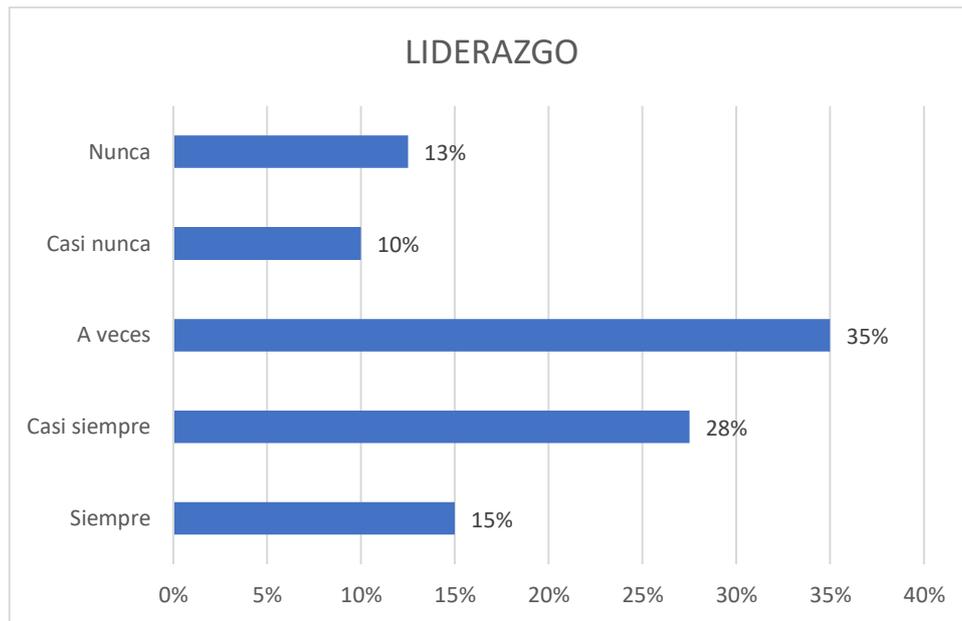


**Figura 7. Resultados confianza**

Los indicadores que tienen mayor calificación dentro del factor de confianza corresponden a la confianza en el grupo de trabajo al momento de tomar una decisión complicada. El indicador con menor calificación es que la opinión cuente en la toma de decisiones. En el Anexo 4 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **Liderazgo**

El factor de liderazgo se encuentra señalado en color amarillo ya que tiene una calificación positiva con el 43%, indecisión de 35% y calificación negativa de 23%, este factor es donde existe la mayor indecisión de los factores investigados, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

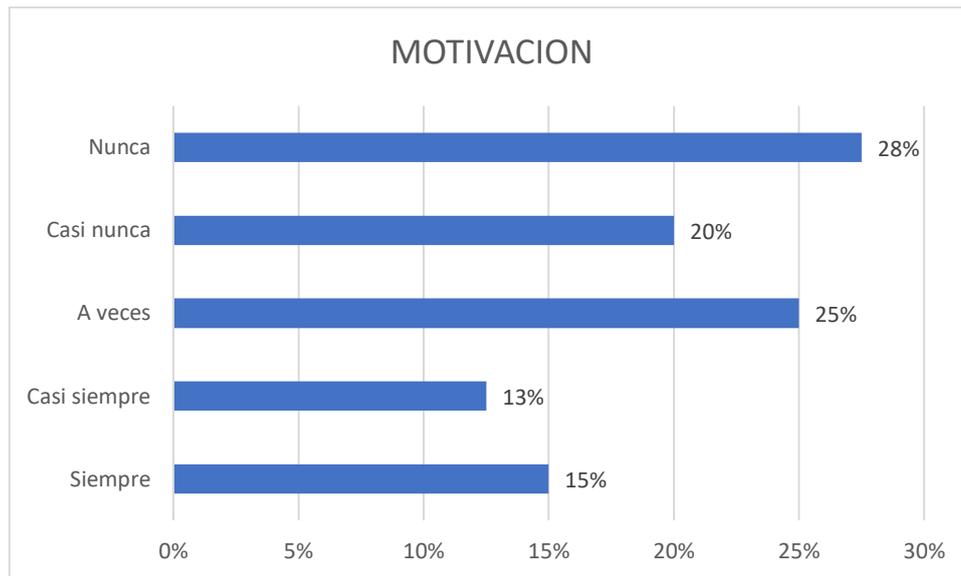


**Figura 8. Resultados liderazgo**

El indicador que tiene mayor calificación dentro del factor de liderazgo es la justicia que tienen las jefaturas con sus decisiones. El indicador con menor calificación es la conversación que tienen los jefes con el personal médico sobre el progreso en el trabajo. En el Anexo 5 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **Motivación**

El factor de motivación se encuentra señalado en color rojo ya que tiene la menor calificación positiva con el 28%, indecisión de 24% y calificación negativa de 48%, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

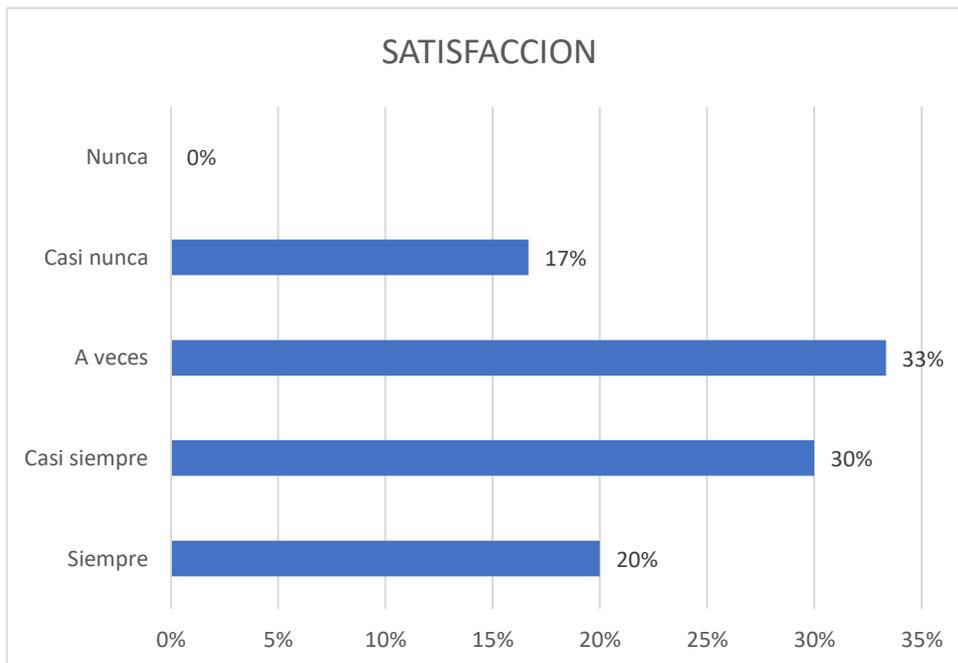


**Figura 9. Resultados motivación**

El indicador que tiene mayor calificación dentro del factor de motivación se refiere a las oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en el sitio de trabajo. El indicador con menor calificación es el reconocimiento que recibe el personal cuando realiza un buen trabajo. En el Anexo 6 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **Satisfacción laboral**

El factor de satisfacción laboral se encuentra señalado en color amarillo, tiene una calificación positiva con el 50%, indecisión de 33% y calificación negativa de 17%, en la siguiente figura se muestra los resultados compilados de este factor:

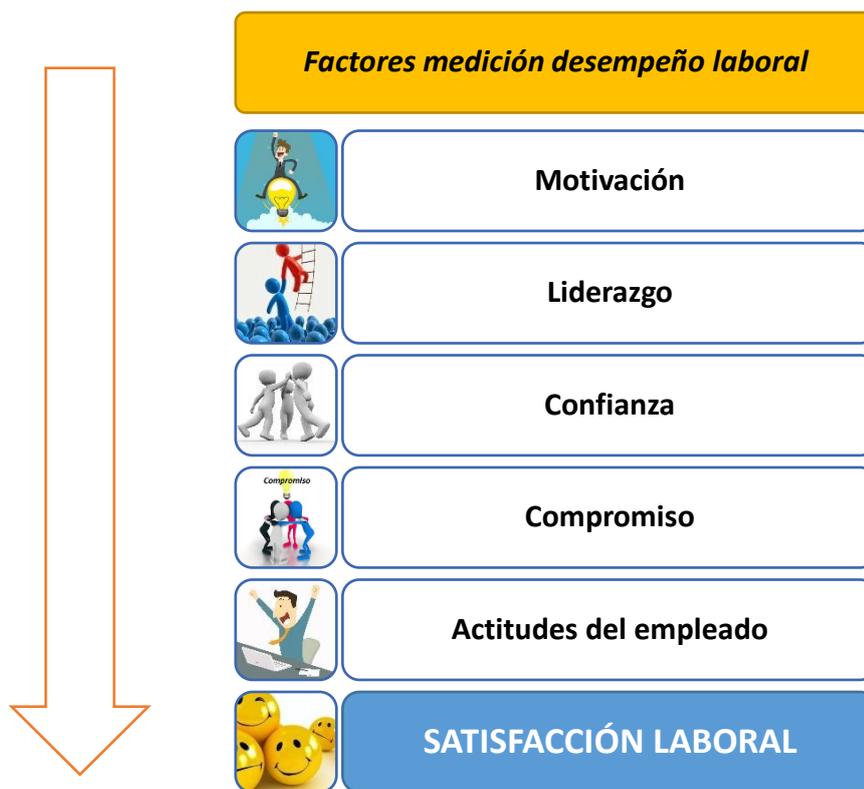


**Figura 10. Resultados actitud del empleado**

El indicador que tiene mayor calificación dentro de factor de satisfacción laboral se refiere a la estabilidad laboral. El indicador con menor calificación la rotación laboral en el servicio de pediatría. En el Anexo 7 se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en este factor.

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO**

En el presente documento se planteó una debilidad organizacional en el servicio de pediatría del Hospital Militar, que está relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para identificar específicamente los aspectos que tienen mayor deficiencia en la gestión del talento humano, se formuló la encuesta a personal, la cual fue categorizada en seis factores:



**Figura 11. Factores desempeño laboral**

La figura 11 muestra que la categorización de los factores de la medición del desempeño laboral, tienen como punto final mejorar la satisfacción laboral con el fin de optimizar las relaciones interpersonales entre los profesionales de la salud que laboran el servicio de pediatría.

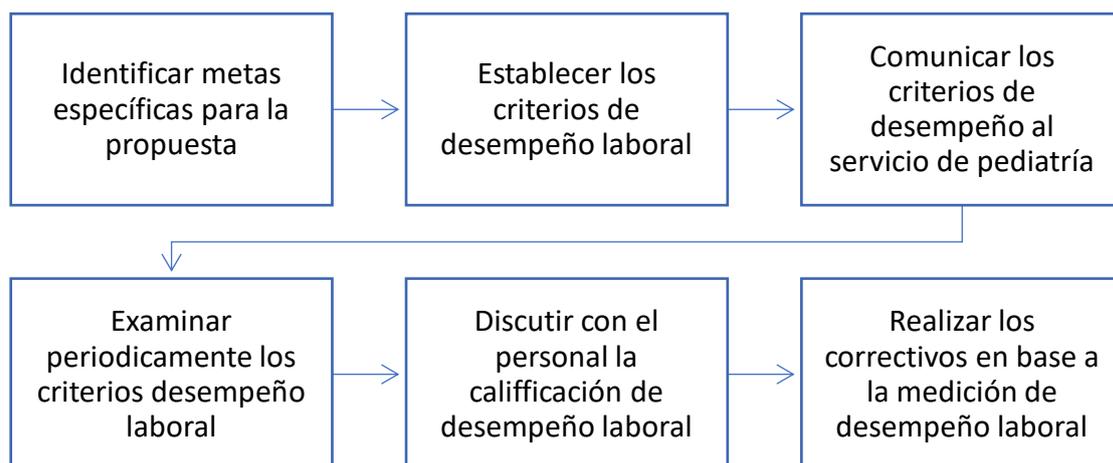
Mondy (2020) establece que, para diseñar una propuesta de mejora en el campo organizacional, es necesario considerar que al recurso humano como un socio estratégico en la consecución de objetivos.

El recurso humano debe participar y ser receptivo y asertivo con la misión y visión de la organización, de parte de la alta dirección debe alinear los flujos de información y ser ágiles en la toma de decisiones, para que el recurso humano se coloque en el centro de las necesidades y en la solución de problemas en el aspecto interno.

Considerando el carácter estratégico del recurso humano, se debe incluir las siguientes directrices que sirven para alinear la gestión del talento humano con la estrategia organizacional:

- Realizar estrategias de fuerzas de trabajo integrales para los objetivos y metas del área de pediatría en el Hospital Militar.
- Apalancar el papel del talento humano para la formulación de políticas en la gestión con el paciente, con el fin de acercar al cliente externo.
- Entender la sustentabilidad financiera del hospital en función del aporte de cada servicio médico

Tomando en cuenta el carácter estratégico del talento humano, el siguiente paso es definir el proceso para implementar la propuesta de solución en el servicio de pediatría, según el siguiente esquema:



**Figura 12. Proceso implementación propuesta**

Una vez definida la caracterización de la propuesta y su proceso de implementación en el servicio de pediatría, se detalla su contenido:

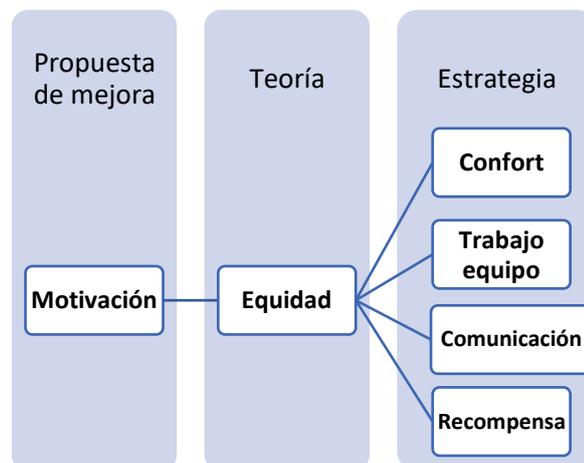
- **Motivación**

En el factor de motivación de la propuesta tiene su justificación en la teoría de la equidad, planteada por Adams, la cual menciona que la motivación tiene una relación con la satisfacción laboral y está basada en el esfuerzo-recompensa a nivel personal y grupal (Laville, 2017).

Respecto a la teoría de la equidad, Mondy (2020) afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de las contribuciones laborales. Esta teoría considera la equidad en lo remunerativo y organizacional:

- Equidad remunerativa: es cuando se buscan equilibrio en lo remunerativo, con los compañeros de trabajo en la misma área, compañeros de trabajo con otras áreas de la organización y con personal de otras organizaciones que realizan tareas similares. La búsqueda de la motivación se debe guiar a la equidad remunerativa.
- Equidad organizacional: es cuando existe equilibrio en la carga laboral y productividad en base a las tareas de cada puesto de trabajo y su aporte a los objetivos organizacionales.

En base a la teoría de la equidad, se plantea la siguiente propuesta de mejora en el servicio de pediatría del Hospital Militar:



**Figura 13. Propuesta de motivación**

*Estrategia de confort:* canalizadas hacia la mejora en el ambiente de trabajo con el fin de conseguir equidad organizacional para incrementar la productividad en el servicio de pediatría, con las siguientes actividades:

1. Equipamiento del puesto de trabajo: entregar implementos y dispositivos necesarios para cumplir con la tarea asignada.
2. Mejora en la arquitectura del trabajo: mejora en la iluminación natural y artificial, optimización de la temperatura ambiental y entrega de uniformes apropiados para las condiciones naturales del servicio médico.

*Estrategia de trabajo en equipo:* compartir la información que emana de la alta dirección con el servicio de pediatría, para que no existe cortes en el mensaje organizacional. Las metas colectivas tienen que ser socializadas en base de los recursos que aporta cada personal médico hacia la misión y visión del Hospital Militar, esto forma parte de la actitud estratégica del recurso humano.

*Estrategia de comunicación:* en conjunto con la estrategia anterior, la comunicación es un elemento clave en la motivación, es por ello, que debe implementarse un canal de retroalimentación que motive la comunicación. La jefatura del servicio de pediatría debe compartir con su equipo de trabajo, las actividades que se realizan bien, para que sean valorados en el grupo de trabajo.

Las reuniones se constituyen en la mejora manera de alimentar la comunicación, para ello se debe generar una programación conforme el horario de trabajo del personal, es posible aplicar las herramientas tecnológicas como mecanismo de reunión.

*Estrategia de recompensa:* el principal punto de referencia de las estrategias de recompensa es el factor monetario, considerando que existen restricciones presupuestarias, no se puede canalizar la propuesta en el incremento de salarios o remuneraciones.

Si es posible enfocarse en recompensas ligadas a beneficios no monetarios, como es el caso de la capacitación y educación, en temas de innovación médica que puedan contribuir con la mejora en el servicio de pediatría.

Los indicadores que permiten evaluar la motivación laboral son los siguientes:

**Tabla 6.** *Indicadores de motivación*

<b>Indicador</b>	<b>Formula cálculo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
Personal capacitado	Número de personal que ha recibido capacitación	Trimestral	Jefe servicio pediatría
Comunicación grupal	Número de reuniones del equipo de trabajo	Mensual	Jefe servicio pediatría
Alineación objetivos	Encuesta sobre objetivos organizacionales y del servicio de pediatría	Semestral	Jefe servicio pediatría

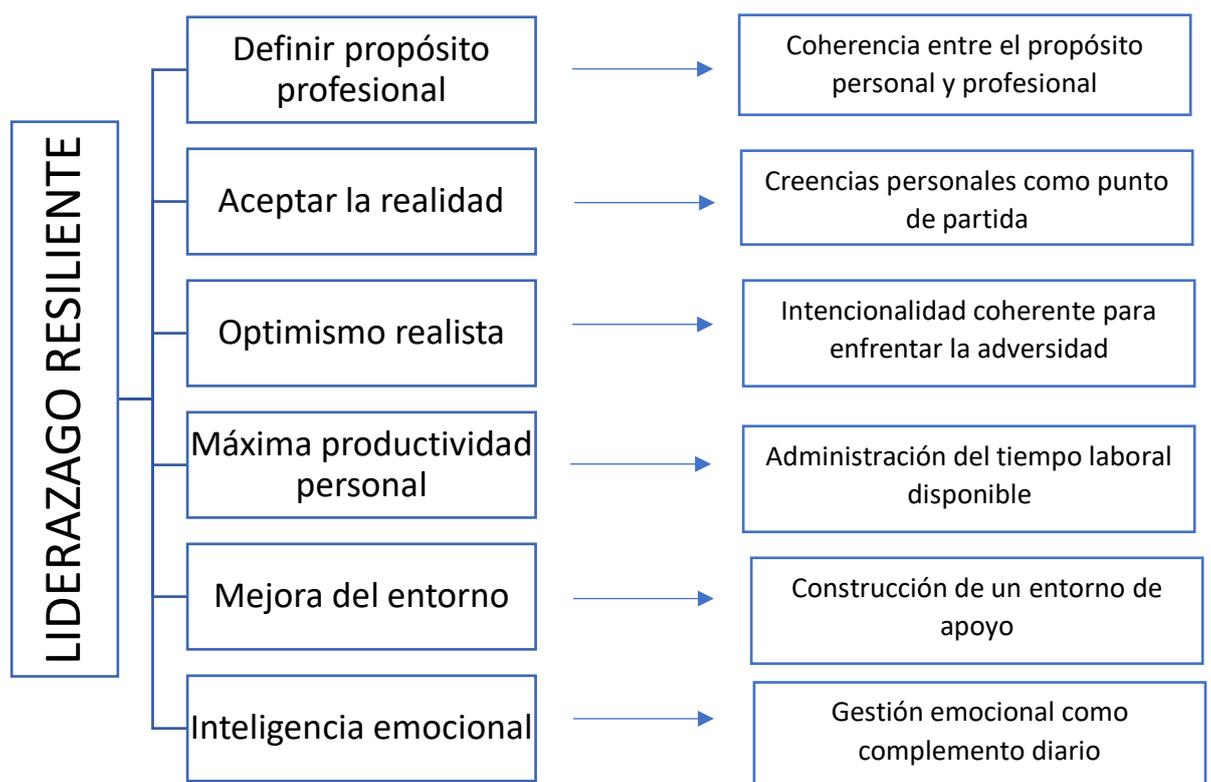
- **Liderazgo**

La propuesta en el factor de liderazgo considera la resiliencia como competencia potenciadora del talento humano, definiendo a la resiliencia como la capacidad que tiene el ser humano de adaptarse ante eventos adversos, considerando que las acciones del personal médico están enfocadas en un ecosistema cargado de estrés emocional.

Define al liderazgo resiliente como una competencia que le permite adaptarse y convalecer ante la adversidad, inspirando el logro de metas innovadoras y consiente de la necesidad de salir airoso ante desafíos propios del ambiente laboral.

Peralt (2021) menciona que el liderazgo resiliente es una ventaja competitiva en el talento humano, porque prioriza la inteligencia emocional basada en el dialogo y la empatía que tiene el capital humano, este aspecto es considerado necesario y vinculante para el personal médico que labora en instituciones de salud.

Los expertos de vanguardia de la gestión de talento humana mencionan a la resiliencia como una competencia blanda que se fundamenta en seis pilares de que debe incentivar la alta dirección de una organización:



**Figura 14. Liderazgo resiliente**

La gestión del líder debe considerar estos pilares para construir una empatía con sus subordinados con el fin de crear una competencia favorable para el interés de los objetivos organizacionales. Como se mencionó, el liderazgo fundamentado en base de la resiliencia permite crear una ventaja competitiva, que presta una diferenciación frente a organizaciones que descuidan la vinculación que tiene el liderazgo con la capacidad para asumir retos profesionales.

La vinculación entre los pilares del liderazgo resiliente, con las competencias personales y la ventaja competitiva que se crea con su aplicación es la siguiente:

**Tabla 7.** Liderazgo, competencias y ventaja competitiva

<b>Pilar del liderazgo resiliente</b>	<b>Competencia</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Definir propósito profesional	Relacionamiento estratégico	Interactúa, articula y se conecta con la gente
Aceptar la realidad	Adaptación al cambio	Identifica y entiende las transformaciones dinámicas del entorno
Optimismo realista	Seguridad en sí mismo	Reconoce y entiende la capacidad del ser humano
Máxima productividad personal	Creatividad	Innovación permanente
Mejorar del entorno	Iniciativa	Disposición de actuar
Inteligencia emocional	Empatía	Respeto la esencia personal de los demás

Los indicadores que permiten evaluar el liderazgo consideran aspectos cualitativos, basados en la capacidad que tiene el líder en gestionar el equipo de trabajo, para lo cual, se plantea un cuestionario con respuestas en escala de muy frecuente, frecuente, poco frecuente y nunca, de las siguientes preguntas:

**Tabla 8.** *Indicadores de liderazgo*

<b>Preguntas</b>	<b>Muy frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Nunca</b>
Tiene dolencias físicas relacionadas con sus tareas laborales				
Tiene problema para conciliar el sueño				
Tiene compulsión por comida y bebida				
Tiene despistes y errores cotidianos				
Tiene sentimientos derrotistas				
Tiene dificultad para concentrarse				
Tiene dificultad para separar su vida laboral y personal				

La presencia de respuestas muy frecuente y frecuente en los indicadores de evaluación de liderazgo puede suponer la presencia del síndrome de burnout, con lo cual es un indicativo de ausencia de liderazgo resiliente.

- **Confianza**

Existe una directa relación entre confianza y liderazgo, la ausencia del primero es una muestra de que no existe una sólida relación laboral, por ende, es un aspecto que mina el liderazgo, por tanto, se pierde la ventaja competitiva que brinda el liderazgo resiliente.

El líder debe tener la capacidad de crear confianza en el equipo de trabajo, es por ello que es fundamental construir un liderazgo resiliente para que genere empatía con el equipo de trabajo. De acuerdo a Opere (2019) cuando existe confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria, trabajan en

función de los objetivos, adoptan un propósito común y generan sinergia que aporta a la creatividad.

Para incrementar el ambiente de confianza, la organización debe buscar el líder apropiado, para que implemente acciones encaminadas a construir relaciones basadas en la confianza bidireccional, esto es, de la jefatura hacia el personal y del personal hacia las jefaturas. Para ello se propone ejecutar las siguientes acciones:

**Tabla 9.** Estrategias y acciones de mejora para incrementar la confianza

<b>Estrategias de confianza</b>	<b>Acciones de mejora</b>
Abanderar el cambio	Establecer metas en el equipo de trabajo Incentivar la capacitación
Empoderar al personal	Incluir al personal en la toma de decisiones Permitir la comunicación formal e informal
Predicar con el ejemplo	Coherencia entre los valores personales e institucionales La jefatura debe dar el primer paso hacia la confianza
Admitir los errores	El equipo de trabajo debe mostrar respuestas basadas en la empatía La generación de errores debe motivar la mejora continua
Honestidad	Cumplir las promesas que se plantean en el equipo de trabajo
Empoderar	Delegar tareas y funciones en el personal preparado para liderar
Fomentar la retroalimentación	Incentivar la comunicación cuando existen errores
Evitar el favoritismo	Recompensar en base a méritos y virtudes
Eliminar los chismes	Evitar la propagación de rumores con la oportuna toma de decisiones

<b>Estrategias de confianza</b>	<b>Acciones de mejora</b>
Buscar el éxito en el equipo	Dejar de lado actitudes pasionales para impulsar el objetivo grupal

Los indicadores cualitativos que permiten evaluar la confianza en el grupo de trabajo son los siguientes:

**Tabla 10.** *Indicadores de confianza*

<b>Preguntas</b>	<b>Muy frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Nunca</b>
El personal del servicio de pediatría se involucra en la toma de decisiones				
Mis objetivos esta alineados a los objetivos de mi lugar de trabajo				
Se cumplen las promesas laborales formuladas con el equipo de trabajo				
Existe delegación de tareas por parte del jefe del servicio de pediatría				
Los chismes son una forma de comunicación				
Existe favoritismo hacia determinada persona en el grupo de trabajo				

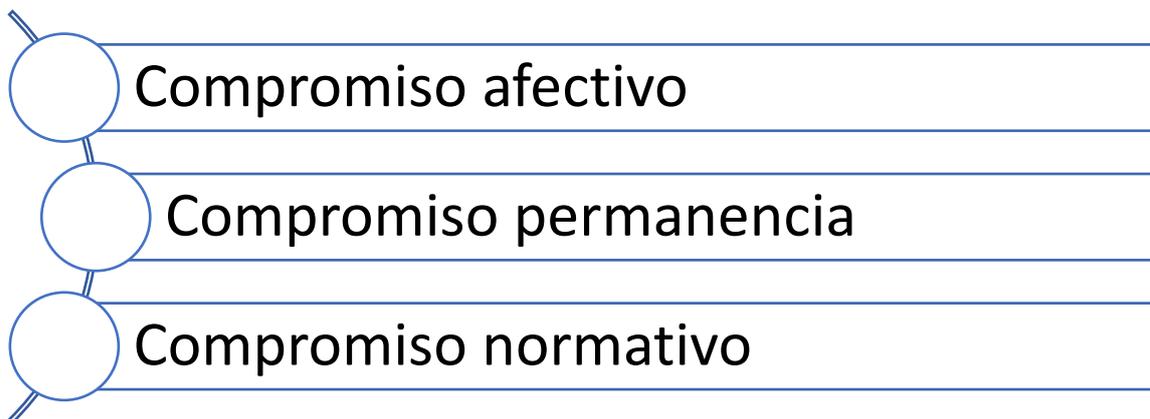
El proceso de evaluación de la propuesta de la confianza laboral, debe ser semestral con el fin de ajustar las acciones en el grupo de trabajo.

- **Compromiso**

El factor del compromiso permite que exista un vínculo entre la organización y las personas que forman parte de este conglomerado, tiene una fuerte relación con los objetivos y valores de la empresa, el trabajador que está comprometido con su trabajo tendrá un mayor esfuerzo en desarrollar sus tareas, más aún, en actividades donde existe una interacción directa entre el prestador y el beneficiario del servicio, como es el caso de los servicios de salud.

Una baja valoración del compromiso conduce a trabajadores con actitudes mediocres, donde se cumple únicamente por temor a la sanción y por el cumplimiento de las horas laborables. Por el contrario, el trabajador con alta valoración de compromiso va más allá de lo encargado y busca una situación de satisfacer la necesidad de su cliente, en este caso del paciente que busca su ayuda por alguna dolencia pediátrica.

El trabajador comprometido es orgulloso de su organización, es feliz cada día que llega al trabajo y tiene una valoración superior de su desempeño. La valoración del compromiso laboral tiene tres niveles estos son los siguientes:



**Figura 15. Compromiso laboral**

La propuesta para mejorar el nivel del compromiso laboral en el servicio de pediatría del Hospital Militar es la siguiente:

**Tabla 11.** Propuesta compromiso laboral

<b>Nivel compromiso laboral</b>	<b>Acciones de mejora</b>
<i>Compromiso afectivo o deseo: apego emocional y participativo</i>	Participación en la toma de decisiones del servicio de pediatría  Emisión de sugerencias sobre procedimientos de atención al paciente y sus padres  Proactividad en la búsqueda de capacitación
<i>Compromiso de permanencia o necesidad: es el apego de largo plazo cuando el trabajador siente que es más costoso abandonar la organización</i>	Diseño de un plan de carrera para personal médico  Incentivos no monetarios asociados a la permanencia en el largo plazo  Financiamiento de especializaciones y posgrados
<i>Compromiso normativo o deber: el trabajador siente que está obligado a continuar en la organización</i>	Generación de vínculos y empoderamiento entre trabajador y organización mediante la creación de sistema de recompensa por años de experiencia  Creación de fondo de cesantía para empleados con mayor tiempo de trabajo en la organización

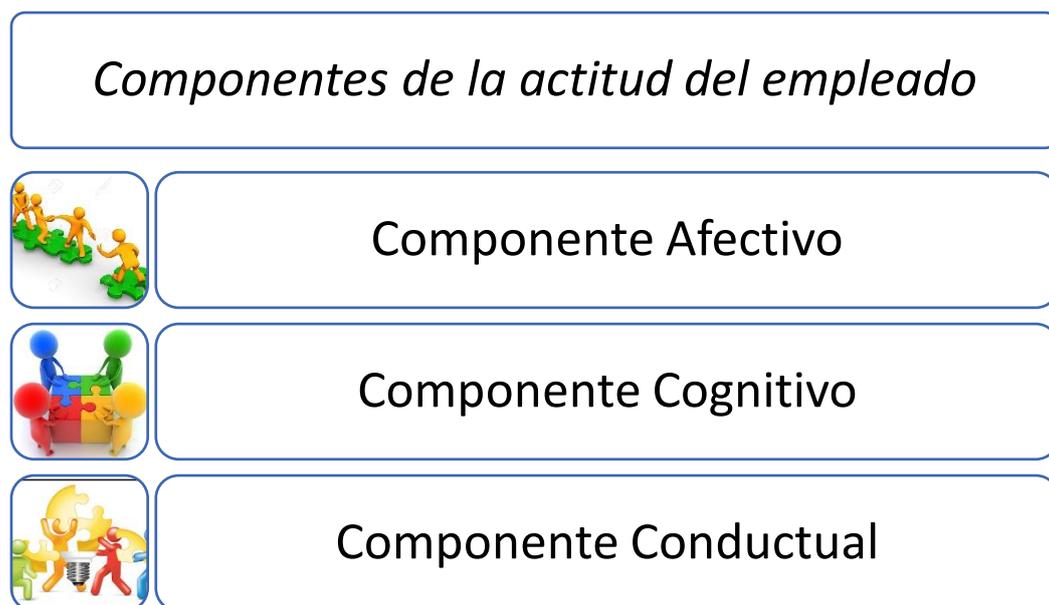
Los indicadores cualitativos que permiten evaluar el compromiso laboral son los siguientes:

**Tabla 12.** Indicadores de compromiso

<b>Preguntas</b>	<b>Muy frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Nunca</b>
Siente que el compromiso laboral incrementa la productividad del equipo de trabajo				
Siente que el paciente recibe una mejor atención si el personal médico tiene un mayor compromiso con la organización				
El personal que tiene más experiencia en el servicio de pediatría tiene mayor autonomía laboral				
El personal que tiene mayor tiempo de trabajo en el servicio de pediatría tiene una mejor salud emocional				
Existe rotación de personal en el servicio de pediatría				
Continuamente se presenta ausentismo laboral en el servicio de pediatría				
Las personas con mayor experiencia deben tener un mayor salario				
El compromiso laboral genera una mejor remuneración				

- **Actitud del empleado**

La actitud laboral es un factor que mide el desempeño laboral, en el caso de presentarse un resultado negativo, es evidencia de problemas subyacentes que inciden en la productividad y en la competitividad de una organización. De acuerdo a Torres y Díaz (2016) la actitud es un sentimiento y una creencia que tienen los empleados en relación a su entorno laboral. Los componentes de la actitud laboral son los siguientes:



**Figura 16. Compromiso laboral**

Considerando la figura anterior la propuesta de mejora en el servicio de pediatría se debe asociar con los siguientes aspectos:

*Componente Afectivo*

Este componente de la actitud laboral se refiere a las emociones, sentimientos, sensibilidades y estados de ánimo que tiene un trabajador hacia sus compañeros de labores.

Cuando la jefatura y el equipo de trabajo se asocia hacia estas expresiones se puede establecer que la actitud es afectiva. Para incentivar este tipo de

relaciones laborales, es necesario que exista asertividad y empatía en el equipo de trabajo, para incrementar la calidad de las relaciones laborales.

### *Componente Cognitivo*

Este componente se enfoca en la relación que existe entre el empleado y su entorno, enfocándose en pensamientos, razonamientos, propuestas, solución de problemas y atención a situaciones laborales, que permiten incrementar el compromiso laboral.

En el campo de la dirección el componente cognitivo debe alinearse con los objetivos estratégicos, para asociar el desempeño laboral con el compromiso que tiene cada empleado en la consecución de las metas planteadas para cargo.

### *Componente Conductual*

Corresponde a la conducta que tiene el trabajador frente las decisiones que debe tomar en las funciones que han sido asignadas, este componente tiene que ver con las actitudes específicas y la capacidad para discernir en beneficio de los intereses del equipo de trabajo y los objetivos organizacionales.

El componente conductual tiene tres estilos de comportamiento, que son estilo agresivo cuando existe frecuentes peleas y discusiones en el equipo de trabajo; estilo pasivo, cuando el trabajador permite que se aprovechen por medio a sentir rechazo; estilo asertivo, cuando un trabajador defiende y expresa sus sentimientos, tomando en cuenta los sentimientos de las demás personas que forman parte de su equipo de trabajo.

Los indicadores cualitativos que permiten evaluar la actitud laboral son los siguientes:

**Tabla 13.** *Indicadores de actitud laboral*

<b>Preguntas</b>	<b>Muy frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Nunca</b>
En el equipo de trabajo se valora mis sentimientos				
La valoración de las emociones es una forma de llevar las relaciones laborales				
En el equipo de trabajo existen discusiones, peleas y/o enfrentamientos por cuestiones laborales				
Cuando existe un conflicto laboral se resuelve en base a razonamientos y propuestas				
En el equipo de trabajo existen personas que abusan de compañeros				
Mis propuestas son consideradas para la resolución de conflictos				
Propongo procesos o actividades que permiten mejorar el desempeño laboral				

## CONCLUSIONES

Para determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el servicio de pediatría, el documento de investigación uso como principal instrumento la encuesta que fue planteada al personal médico involucrado. Esta encuesta fue dividida en factores, que son motivación, actitudes del empleado, compromiso, confianza, liderazgo y satisfacción; de esta manera, se dividió en partes el aspecto central de la investigación, con el fin de obtener resultados con mayor precisión y fundamentación.

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que, en el servicio de pediatría del Hospital Militar, existen dos factores con mayor calificación positiva, estos son actitud y confianza; tres factores con calificación media, que son compromiso, liderazgo y satisfacción; y el factor con la menor calificación es la motivación.

Una de las limitaciones que incide en la motivación del servicio de pediatría del Hospital Militar es la comunicación, este aspecto es recurrente en las organizaciones, la investigación de Dimitrova (2017) concluye que en los equipos de trabajo existen problemas de comunicación, lo cual es un obstáculo que frena la interacción entre los miembros de la organización.

Para minimizar el impacto que puede tener la motivación en el desempeño laboral se plantea cuatro estrategias que parten de una teoría de equidad en el equipo de trabajo, estas estrategias deben considerar a la comunicación como un aspecto clave en la obtención de mejores resultados organizacionales e incrementar la satisfacción del paciente del servicio de pediatría.

En lo que respecta a la medición del desempeño laboral, los resultados muestran que el 51% de las respuestas fueron apegadas a las opciones de siempre y casi siempre, que son consideradas como respuestas positivas. El 26% de las respuestas tuvieron una posición de indiferencia y el 23% tuvieron respuestas apegadas a casi nunca y nunca que son consideradas como respuestas negativas con respecto a los factores consultados.

Estos resultados muestran que existe una mayor inclinación positiva sobre el desempeño laboral frente a la calificación negativa; este resultado se asemeja con la investigación de López y Puig (2017), que menciona que en las instituciones de salud existe personal capacitado y profesional que tiene una alta apreciación sobre su desempeño laboral, prevaleciendo el interés de los pacientes ante situaciones organizacionales o falencias administrativas.

La identificación de las necesidades y falencias en la gestión del talento humano del servicio de pediatría se relacionan con la motivación, específicamente con las carencias de comunicación y la falta de oportunidades de crecimiento en base al desempeño de cada profesional médico.

Este aspecto debe ser eliminado, con el fin de que exista una meritocracia en el tema de ascensos, capacitaciones y/o movimientos de personal. Frente a este hecho, se encuentra una limitación, que se asocia con un problema endémico del sector público que es la falta de una gestión del talento humano basado en los méritos del trabajador.

## **RECOMENDACIONES**

En la medición de los factores del desempeño laboral, se obtuvieron resultados que fueron catalogados en color amarillo, estos son el compromiso laboral, liderazgo y satisfacción. Es necesario que se preste especial atención a estos factores, porque se puede deteriorar su visión y transformarse en factores negativos, acompañando el resultado negativo de la motivación. Para cumplir con este cometido es necesario que el área de talento humano del Hospital Militar ejecute un plan de monitoreo y evaluación periódica.

El conjunto de factores marcados en color amarillo, es importante considerar con especial atención al liderazgo, ya que se obtienen calificaciones negativas en el reconocimiento de las jefaturas al buen trabajo desempeñado por el profesional de salud en el servicio de pediatría. Otro factor con alta calificación negativa es la decisión de ascensos en base de méritos.

En este sentido, se debe implementar las acciones del liderazgo resiliente que se plantea como mecanismo de solución a los problemas encontrados en el área investigada. En conjunto con el liderazgo resiliente se puede implementar el liderazgo transformacional como un eje transversal que incide en la forma de gestionar el talento humano.

## REFERENCIAS

- Avila Baray, H. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: EUMED.
- Bernal, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Bogota: McGraw Hill.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2014). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 79 - 97.
- Cárcamo, C., & Rivas, E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de la salud según su función en los sectores públicos o privados. *Aquichan*, 70 - 83.
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGraw Hill.
- David, F. (2018). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Dimitrova, I. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa CHG*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2019). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogota: McGraw Hill.
- Hospital de Especialidades FF.AA. N°1. (2014). *Plan Médico Funcional*. Quito: FF.AA.
- Koontz, H. (2016). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Laville, E. (2017). *Plan de motivación laboral*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- López Puig, P., & Díaz, Z. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en el entorno hospitalario. *Revista Cubana de Salud Pública*, 3 - 15.
- Mondy, W. (2020). *Administración de recursos humanos*. México DF: Pearson.
- Muñoz, I., Higuera, Y., & Molina, G. (2014). *Características de la gestión del talento humano en salud pública*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Opere, M. (3 de septiembre de 2019). *www.grupo-pya.com*. Obtenido de [www.grupo-pya.com: https://blog.grupo-pya.com/12-tips-para-crear-confianza-en-los-equipos-de-trabajo/](https://blog.grupo-pya.com/12-tips-para-crear-confianza-en-los-equipos-de-trabajo/)
- Parra, R., Arce, M., & Guerrero, M. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis técnico. *Innova Resarch Journal*, 140 - 146.
- Peralt, A. (2021). *Los seis pilares de la resiliencia*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- Ramírez, I., Lay, D., & Avendaño, I. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Opción: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 826 - 854.
- Robbins, S. (2018). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Robles, R., & Serrano, H. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 3 - 36.
- Salas, P., & Pérez, H. (2018). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 604 - 6017.
- Torres, L., & Diaz, J. (2016). Compromiso Organizacional: Actitud Laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Formación Gerencial*, 80 - 102.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Resultados globales de la encuesta

MARCAR CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	4	4	2		
2. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.		7	1	2	
3. En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	3	5	1	1	
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.		1	4	1	4
5. Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.	2	1	4	2	1
6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.	2	1	3	2	2
7. En el trabajo, mis opiniones cuentan.		4	5	1	
8. La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.	2	4	4		
9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	1	5	4		
10. Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.	1	3	1	4	1
11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	1	1	3	1	4
12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.	3	3		2	2
13. Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo	3	3	2	1	1
14. Al finalizar mi tarea siento que cumplí con mi deber en la empresa	4	6			
15. Las relaciones laborales en la empresa garantiza mi estabilidad y crecimiento	2	4	4		
16. En mi grupo de trabajo existe una alta rotación de personal		1	4	5	
17. Existen continuas faltas de los compañeros de trabajo			4	5	1
18. Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar nuestro trabajo	1	3	5	1	
19. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	1		3	3	3
20. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	2	6	2		
21. Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.	2	6	2		
22. Al tomar una decisión complicada confío en mi grupo de trabajo	2	8			

## Anexo 2. Resultados actitud del empleado

<b>MARCAR CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.		7	1	2	
Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	1	5	4		
Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.	1	3	1	4	1
Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.	2	6	2		

## Anexo 3. Resultados compromiso

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.	2	4	4		
Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo	3	3	2	1	1
Al finalizar mi tarea siento que cumplí con mi deber en la empresa	4	6			
Existen continuas faltas de los compañeros de trabajo			4	5	1

## Anexo 4. Resultados confianza

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	3	5	1	1	
En el trabajo, mis opiniones cuentan.		4	5	1	
Al tomar una decisión complicada confío en mi grupo de trabajo	2	8			

## Anexo 5. Resultados liderazgo

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.	2	1	4	2	1
Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	1	1	3	1	4
Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar nuestro trabajo	1	3	5	1	
Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	2	6	2		

## Anexo 6. Resultados motivación

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.		1	4	1	4
Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.	2	1	3	2	2
Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.	3	3		2	2
Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	1		3	3	3

## Anexo 7. Resultados satisfacción laboral

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	4	4	2		
La relación laboral en la empresa garantiza mi estabilidad y crecimiento	2	4	4		
En mi grupo de trabajo existe una alta rotación de personal		1	4	5	