

Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba

Human talent management characterization in the National Center for Clinical Trials Coordination in Cuba

Caracterização da gestão de talentos humanos no Centro Nacional de Coordenação de Ensaio Clínicos

Caractérisation de la gestion des talents humains au Centre national de coordination des essais cliniques

Alonso-Carbonell Liuba¹, García-Milian Ana Julia², López-Puig Pedro³, Amador-González Anabel⁴

DOI: 10.19136/hs.a17n2.2042

Artículo Original

Fecha de recibido: 30 de noviembre de 2017. Fecha de aceptado: 24 de enero de 2018.

Autor de correspondencia

García-Milian Ana Julia. Dirección postal: Calle 100 eq. Perla La Habana. Cuba.
Correo electrónico: purmed@infomed.sld.cu

Resumen

Objetivo: Caracterizar la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos.

Materiales y métodos: Investigación descriptiva y transversal realizada en marzo del 2015. Se aplicó un cuestionario auto administrado, que explora aspectos relacionados con la gestión del talento. Participaron los trabajadores con más de 1 año de antigüedad que accedieron a responder. Los datos se concentraron en un paquete de datos estadístico SPSS haciendo análisis con frecuencias absolutas y relativas.

Resultados: Se obtuvo la información correspondiente a 33 trabajadores, el 72.7% femenino y 23.7% masculino; 66.7% en rango de edades 30 y 49 años. El 72.7% refirió que siempre recibían evaluaciones sobre sus competencias y resultados de trabajo y el 60.6% reconoció que se evaluó su adecuación al puesto. Una motivación para permanecer es la posibilidad de alcanzar un desarrollo técnico y profesional (81.8%). La organización se caracteriza por una buena dirección (66.7%) y existencia de problemas laborales desafiantes (45.5%). El 66.7% señala que no siempre los recursos materiales son suficientes y el 48.5% que solo en ocasiones sentían tener libertad y control no excesivo del trabajo.

Conclusiones: La percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva aunque existen reservas de mejora identificables, en especial aquellas relacionadas con la escasez de recursos materiales, y el pobre estímulo por las nuevas ideas lo que genera ambientes laborales y situaciones no deseables para una adecuada gestión del talento.

Palabras clave: Talento humano; Gestión de talento; Clima organizacional.

¹Especialista primer grado en Medicina General Integral y segundo grado en Farmacología. Master en Promoción y Educación para la Salud y Master en Ensayos Clínicos. Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos. Cuba.

²Especialista segundo grado en Farmacología. Doctor en Ciencias de la Salud Pública. Escuela Nacional de Salud Pública.

³Especialista segundo grado en Medicina General Integral. Doctor en Ciencias de la Salud Pública. Consultor en Sistemas y Servicios de la Organización Panamericana Salud. Representación Paraguay.

⁴Lic en Farmacia. Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos (CENCEC), Cuba.

Abstract

Objective: To characterize the management of human talent in the National Center for Clinical Trials Coordination.

Materials and methods: Descriptive and transversal research carried out in March 2015. A self-administered questionnaire was applied, which explores aspects related to talent management. It participated more than 1 year workers, whom agreed to respond. The data was concentrated in a database in the SPSS software making analysis with absolute and relative frequencies.

Results: The information corresponding to 33 workers was obtained, 72.7% female and 66.7% between 30 and 49 years old. 72.7% reported that they always received evaluations on their skills and work results and 60.6% acknowledged that their suitability for the position was evaluated. A motivation to remain is the possibility of achieving technical and professional development (81.8%). The organization is characterized by a good direction (66.7%) and existence of challenging problems (45.5%). 66.7% say that material resources are not always enough and 48.5% that only sometimes felt free and non-asphyxiating control of work.

Conclusions: The perception about the management of human talent in the institution is positive although there are identifiable improvement reserves, especially those related to the scarcity of material resources, and the poor stimulation by new ideas, which generates work environments and undesirable situations. for an adequate management of talent.

Keywords: Human talent; Talent management; Organizational climate.

Resumo

Objetivo: Caracterizar a gestão do talento humano no Centro Nacional de Coordenação de Ensaio Clínicos.

Materiais e métodos: Pesquisa descritiva e transversal realizada em março de 2015. Foi aplicado um questionário auto-administrado, que explora aspectos relacionados à gestão de talentos. Trabalhadores com mais de 1 ano de experiência participaram, eles concordaram em responde-lo. Os dados foram concentrados em um banco de dados na análise de software SPSS com frequências absolutas e relativas.

Resultados: Foram obtidas informações correspondentes a 33 trabalhadores, 72,7% do sexo feminino e 66,7% com idade entre 30 e 49 anos. 72,7% relataram que sempre receberam avaliações sobre suas habilidades e resultados de trabalho e 60,6% reconheceram que sua adequação para o cargo foi avaliada. Uma motivação para permanecer é a possibilidade de alcançar o desenvolvimento técnico e profissional (81,8%). A organização é caracterizada por uma boa direção (66,7%) e existência de problemas desafiantes (45,5%). 66,7% dizem que os recursos materiais nem sempre são suficientes e 48,5% que só às vezes sentiram controle livre e não-asfíxiante do trabalho.

Conclusões: A percepção sobre a gestão do talento humano na instituição é positiva, embora existam reservas de melhoria identificáveis, especialmente aquelas relacionadas à escassez de recursos materiais e a estimulação pobre por novas idéias, que gera ambientes de trabalho e situações indesejáveis para uma gestão adequada do talento.

Palavras-chaves: Talento humano; Gestão de talentos; Clima organizacional.

Résumé

Objectif: Caractériser la gestion du talent humain au Centre National de Coordination des Essais Cliniques.

Matériels et méthodes: Recherche transversale descriptive, réalisée en mars 2015. Pour explorer les aspects liés à la gestion des talents, un questionnaire auto-administré a été appliqué aux travailleurs de plus d'un an d'ancienneté qui ont accepté de participer. L'analyse statistique des données a été réalisée avec le logiciel SPSS, au moyen des fréquences absolues et relatives.

Résultats: L'information recueillie concerne 33 travailleurs, 72,7% de sexe féminin et 23,7% masculin. 66,7% de personnes étaient âgées de 30 à 49 ans. 72,7% des participants ont déclaré que leurs compétences et les résultats de leur travail étaient constamment évalués. 60,6% ont reconnu que leur adéquation au poste avait été évaluée. 81,8% ont signalé que la possibilité de progression au niveau technique et professionnel les a motivé à rester dans le Centre. 66,7% estiment que l'organisation se caractérise par une bonne direction. 45,5% réfèrent l'existence de problèmes difficiles. 66,7% indiquent que les ressources matérielles ne sont pas toujours suffisantes et 48,5% ne se sentent qu'occasionnellement libres et sans contrôle excessif de leur travail.

Conclusions: La perception de la gestion du talent humain dans l'institution est positive bien qu'il soit possible d'identifier des opportunités d'amélioration, en particulier en ce qui concerne l'insuffisance des ressources matérielles et le faible encouragement des idées nouvelles. Cela génère des environnements de travail et des situations indésirables pour une gestion adéquate des talents.

Mots-clés: Talent humain; Gestion des talents; Climat organisationnel.

Introducción

Resulta obvio que el talento o aptitud para desarrollar una determinada actividad constituya uno de los requisitos a evaluar antes de contratar a alguien para ocupar un puesto dentro de un contexto laboral. Sin embargo, en muchas ocasiones la contratación pasa solamente por el hecho de exigir evidencia objetiva de que el aspirante tiene determinada preparación profesional para ocupar el puesto.

Esto trae en consecuencia que luego de que el trabajador es contratado, la práctica demuestre su incapacidad para asumir con éxito sus responsabilidades y por tanto su trabajo en particular y el de la empresa en general no resulten eficientes. No obstante, es cierto que en términos generales pueden ser necesarios hasta seis meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo, se requieren nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa y deben transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte¹.

Es precisamente en este periodo post-contratación donde las empresas en general y las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPSS) en particular, deben asegurarse hacer una adecuada gestión del talento humano para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial.

El talento humano constituye un recurso excepcional por ser el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos y, por lo tanto, su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño de las organizaciones y del sistema de salud en su conjunto. Dicho de otra manera, es gracias al talento humano que se alcanzan los objetivos y las metas de los sistemas de salud².

La gestión adecuada del talento humano cobra especial importancia en el sector de la salud, dado que para ofrecer servicios de calidad no solo basta con la preparación académica, sino que es necesario que los conocimientos se empleen adecuadamente, sobre la base de valores sólidamente formados. Solamente a través del desarrollo del talento humano se garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros. Para ello se debe asegurar que el recurso humano disponga de la competencia y la capacidad requerida para el cargo, en el momento de su selección y una vez contratado velar por la evaluación del desempeño personal³.

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar a aquellas personas

con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Según Werther W y colaboradores, el término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998⁴; depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Se basa en tres aspectos fundamentales: Son seres humanos, por tanto están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, es decir las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos y, por último, deben ser considerados socios de la organización, en la que invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc; con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones ya sea en salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc¹.

El término, significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que, para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Todas las instituciones de salud en el país tienen responsabilidades y su reto primordial consiste en garantizar un servicio con eficiencia y calidad; para ello resulta de vital importancia que las instituciones dispongan de un talento humano adecuado, con los perfiles y una ubicación estratégica de acuerdo a su conocimiento, actitudes, aptitudes y capacitación, en los servicios en los cuales puedan aportar de manera idónea y potencializar sus capacidades en pro de la consecución de los objetivos empresariales. En este sentido el área de gestión de talento humano ha ganado un mayor reconocimiento dentro de la organización, al ayudar a que las empresas alcancen sus metas y objetivos.

En resumen, los trabajadores de todos los niveles de la organización, desde el auxiliar hasta el presidente, deben conocer y comprometerse con la misión y visión de la

empresa, para que sus competencias profesionales puedan ser mejor aprovechadas y haya una mayor integración con la estrategia de la empresa.

En el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos (CENCEC) se evidencian dificultades referentes al recurso humano que allí labora. Estas se manifiestan en escasez de personal e inestabilidad del ya existente. Adicionalmente se aprecia, en ocasiones, poca eficiencia laboral lo que conspira contra los resultados de trabajo. Ante este panorama emerge la gestión del talento humano como un método de ayuda y se convierte en una estrategia para el desarrollo institucional. A pesar de la importancia que se le concede actualmente a la gestión del talento humano, en nuestro contexto en particular, queda aun mucho camino por recorrer y un primer paso sería realizar un diagnóstico de esta gestión para diseñar y poner en marcha planes de mejoramiento que ayuden a que los procesos se realicen adecuadamente a fin de trazar rutas más eficientes y seguras al éxito.

En este sentido se realiza esta investigación que pretende explorar cuales son los aspectos que caracterizan la gestión del talento humano en el CENCEC, institución de extraordinaria importancia social dado que es rectora de la investigación clínica en Cuba, con más de dos décadas de experiencia y con un personal altamente calificado y altamente comprometido con la salud pública en el país.

Materiales y métodos

Se realizó una investigación descriptiva y transversal en el mes de marzo del 2015 en la que se aplicó a los trabajadores del CENCEC un cuestionario autoadministrado, que exploraba, además de variables demográficas, aspectos relacionados con la gestión del talento entre los que se incluyen evaluaciones del desempeño, anclaje laboral y cultura organizacional. (Anexo 1). El cuestionario aplicado fue diseñado por uno de los autores y transitó, previo a su aplicación, por un proceso de validación de contenido y la confiabilidad utilizando el criterio de expertos a

través del análisis de la consistencia interna realizando el análisis de homogeneidad de los ítems a partir del cálculo del alfa de Cronbach resultando un coeficiente alfa global de 0,937. Para la validez de contenido se utilizaron como guía los criterios de Moriyama: comprensible, sensible, justificable, claramente definido y datos factibles de obtener con resultados superiores al 70 % establecido como adecuado. Adicionalmente este cuestionario fue utilizado en una investigación precedente realizada en un contexto hospitalario⁵.

Participaron todos los trabajadores con más de 1 año de antigüedad en el centro que accedieron a responder el cuestionario. La información obtenida se depositó en una base de datos creada al efecto en el paquete estadístico SPSS versión 21 para su posterior análisis. Se utilizaron frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para resumir los resultados que fueron presentados en tablas. Para facilitar la presentación de los datos se crearon 3 categorías. En la categoría *siempre* se incluyeron las respuestas al cuestionario de siempre y casi siempre; la categoría *algunas veces* se mantuvo igual y la categoría *nunca* incluyo las respuestas nunca y casi nunca.

Se respetaron los principios éticos en todo momento, el cuestionario era anónimo y la información recolectada solo se utilizará para los propósitos de la investigación.

Resultados

Se obtuvo la información correspondiente a 33 trabajadores, los cuales son en su mayoría del sexo femenino (72.7%). Respecto a la edad predominaron los trabajadores entre 30 y 49 años con 22 sujetos de los 33 participantes. Tabla 1.

Al indagar sobre la frecuencia con que se evaluaba su desempeño, se encontró que siempre percibían que era evaluada su persona, sus capacidades y su adecuación y desempeño en el puesto. El mayor porcentaje correspondió a las evaluaciones sobre su persona (según resultados de trabajo y competencias), donde el 72.7% de los encuestados refirió que siempre era evaluado.

Tabla 1. Distribución de trabajadores encuestados según edad y sexo.

Grupos de edades	Sexos				Total
	Femenino		Masculino		
	No.	%	No.	%	
< 30 años	2	6.1	2	6.1	4
30-49 años	18	54.5	4	12.1	22
50-65 años	4	12.1	2	6.1	6
> 65 años	0	0.0	1	3.0	1
Total	24	72.7	9	27.3	33

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta.

Otras evaluaciones a las que el trabajador pudiera estar sometido son las referentes a su esfuerzo por cumplir con las tareas, adecuación y desempeño en el puesto; en estos aspectos también más de la mitad de los encuestados refiere percibían eran evaluados con frecuencia. Sin embargo, las evaluaciones eran mucho menos frecuentes cuando se refería a nivel de empuje e influencia, creatividad, capacidad para desarrollar relaciones interpersonales, autonomía para resolver problemas y necesidad de su autorrealización; en todas ellas los mayores porcentajes se agrupaban en la categoría de nunca. Tabla 2.

Otro de los elementos a considerar en el manejo del talento hace referencia al anclaje laboral, es decir los motivos que condicionan que el trabajador permanezca en su puesto laboral y cree un sólido compromiso con la empresa. Respecto a esto, la posibilidad de alcanzar un desarrollo técnico y profesional alto es la motivación más frecuente, señalada por el 81.8% de los encuestados. Un motivo menos frecuente fue el hecho de que su trabajo le ofrece seguridad personal y para su familia. Por el contrario, el 97% de los participantes coincide que no percibe como

un motivo de anclaje laboral la posibilidad de desarrollar capacidades como líder. Tabla 3.

Otro elemento explorado en este estudio fue el relacionado con la cultura organizacional manifestada por las características de la organización y el ambiente laboral. En este sentido el 48.5% de los encuestados refieren que la institución algunas veces se caracteriza por un control no excesivo del trabajo, mientras un 36.4% refiere que esto se comporta de esta manera siempre. El 66.7% manifestó que siempre contaban con una buena dirección y el 48.5% reconoce que siempre existe cooperación entre las distintas áreas. Sin embargo, un 51.5% de los encuestados refiere que los recursos son suficientes solo algunas veces y el 45.5% considera que nunca hay estímulo a las nuevas ideas. Tabla 4.

Respecto al ambiente laboral las situaciones laborales que predominan son las recompensas precarias por el trabajo intenso (27.3%) y las formalidades excesivas referidas por el 48.5%. Por su parte el 54.5% perciben con mucha frecuencia sentirse presionados por falta de tiempo. Tabla 5.

Tabla 2. Distribución de trabajadores encuestados según percepción de evaluaciones de desempeño.

Evaluaciones	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	No.	%	No.	%	No.	%
Sobre mi persona (Resultados del trabajo y competencias)	24	72.7	6	18.2	3	9.1
De mis capacidades actuales	17	51.5	8	24.2	8	24.2
Adecuación al puesto	20	60.6	6	18.2	7	21.2
Desempeño en el puesto	22	66.7	6	18.2	5	15.6
Búsqueda de responsabilidades y esfuerzo por cumplir con las tareas	19	57.6	8	24.2	6	18.2
Nivel de empuje e influencia	12	36.4	6	18.2	15	45.4
Nivel de creatividad	9	27.3	8	24.2	16	48.5
Capacidad para desarrollar relaciones interpersonales	11	33.3	8	24.2	14	42.4
Autonomía para resolver problemas	11	33.3	7	21.2	15	45.4
Necesidad de auto realización	11	33.3	8	24.2	14	42.4

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 3. Distribución de trabajadores encuestados según percepción se sus motivos de anclaje laboral.

Motivos de Anclaje laboral	Si		No	
	No.	%	No.	%
Me permite un alto desarrollo técnico y profesional	27	81.8	6	18.2
Me permite desarrollar mis capacidades como líder	1	3.0	32	97.0
Me ofrece seguridad personal y para mi familia	15	45.5	18	54.5
Me garantiza autonomía en la toma de decisiones y me deja tiempo libre	7	21.2	26	78.8
Me permite ser creativo	9	27.3	24	72.7

Fuente: Fuente. Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 4. Distribución de trabajadores encuestados según características de la organización.

Características de la organización	Siempre		Algunas veces		nunca	
	No.	%	No.	%	No.	%
Libertad y control no asfixiante del trabajo	12	36.4	16	48.5	5	15.1
Buena dirección (metas claras, evitando distracciones)	22	66.7	7	21.2	4	12.1
Recursos suficientes	11	33.3	17	51.5	5	15.1
Estímulo por las nuevas ideas	8	24.2	10	30.3	15	45.5
Colaboración entre áreas	16	48.5	11	33.3	6	18.2
Reconocimiento del trabajo colectivo	11	33.3	12	36.4	10	30.3
Tiempo para pensar	12	36.4	12	36.4	9	27.3
Existencia de problemas desafiantes.	15	45.5	11	33.3	7	21.2

Fuente. Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 5. Distribución de trabajadores encuestados según situaciones laborales.

Situaciones laborales	Siempre		Algunas veces		nunca	
	No.	%	No.	%	No.	%
Recompensas precarias por el trabajo intenso	9	27.3	10	30.3	14	42.4
Comunicación deficiente	6	18.2	17	51.5	10	30.3
Formalidades burocráticas excesivas	16	48.5	9	27.3	8	24.2
Falta de libertad para desarrollarse	6	18.2	16	48.5	11	33.3
Apatía	4	12.1	11	33.3	18	54.5

Fuente. Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta.

Discusión

Los resultados muestran que el personal que trabaja en el centro es relativamente joven; lo que puede ser considerado un terreno propicio para la gestión del talento. Sin embargo, en muchas ocasiones los gerentes se enfrentan a situaciones que van aparejadas a los trabajadores jóvenes tales como el hecho de que no duran en el puesto, enseguida quieren acceder a puestos de mayor rango y no soportan las presiones, lo que hace complejo y particular la gestión del talento en este grupo. De ahí que muchos líderes actuales se

preguntan cómo gestionar empleados jóvenes, sorteando las dificultades que se presentan a diario tales como: renuncia al trabajo, desmotivación y falta de compromiso.

A criterio de los autores en la práctica diaria nos encontramos con dos situaciones recurrentes; primero jóvenes con actitud desafiante, autónomos, individualistas, con poco apego a las normas y elevada capacidad creativa y en segundo lugar jóvenes con ausencia de ideales, confusión respecto de sus propios objetivos, falta de placer en las actividades, tedio y sensación de desgano constante.

Y es que la gestión del talento implica conocer estas particularidades a fin de “llevar” a los jóvenes a un terreno favorecedor. En este sentido el estudio “Jóvenes Líderes +10” de PwC Argentina descubre que los jóvenes no valoran solo el factor económico, sino también el crecimiento profesional. Necesitan sentirse reconocidos en sus virtudes, por lo que las empresas cada vez más optan por incluir al personal con talento en proyectos de perfil alto como estrategia para retenerlos, sin descuidar la gestión de compensaciones y beneficios⁶.

Según los encuestados las evaluaciones sobre los resultados de trabajo y el desempeño son las más frecuentes dentro del CENCEC. El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la institución o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. A su vez permite tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas. La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados a corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo⁷.

Los autores consideran que es positivo que se realicen evaluaciones de este tipo en el CENCEC dado que esto resulta importante en el desarrollo del recurso humano de la institución y su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo de los trabajadores, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Sin embargo, aún se observan debilidades en la evaluación de la creatividad a pesar de que la capacidad para innovar de las empresas supone crear una ventaja competitiva sostenible. Es por ello que es crucial indagar qué cualidades definen a la persona con talento creativo e influyen en el hecho de que la creatividad aflore en la persona, para así identificar a los individuos con potencial creativo. Además de identificar técnicas para su desarrollo, individual o en grupo. Al igual que el conocimiento de los elementos favorecedores de la creatividad es importante para potenciarlos, no lo es menos identificar los obstáculos a la creatividad desde el punto de vista personal, grupal y/u organizativos para aminorarlos⁸.

Otro elemento que parece ser pobremente tomado en cuenta en la institución es la autorrealización. Este comportamiento conspira contra una adecuada gestión del talento humano

dado que para su correcta dirección debe establecerse una excelente política de motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo por parte del personal de la organización, con el objetivo de lograr su movilización para conseguir mejorar en continuidad la competitividad y rentabilidad de la empresa reaccionando con eficacia a los cambios que surjan⁹.

La investigación liderada por Lopez Puig⁵ en el hospital Gustavo Aldereguia encontró que el 59,4 % declaró que siempre se realizan evaluaciones sobre su persona, lo que implicó coincidencia con un alto porcentaje de encuestados que admitió que siempre se miden sus capacidades actuales, su adecuación al puesto de trabajo y el desempeño en el mismo (75,0 %), resultados similares a los nuestros. Por el contrario, en cuanto a la valoración sobre interés de la institución por evaluar la autorrealización, el 56,3 % concordó en que siempre o casi siempre se toma en cuenta, y solo el 37,6 % percibió este aspecto algunas veces o casi nunca.

La oportunidad de desarrollarse desde el punto de vista profesional fue el motivo de anclaje más aludido por los encuestados. Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea y cuáles son sus necesidades. Los elementos que se constituyen en motivos de anclaje laboral están determinados por el patrón de autopercepciones que tiene el empleado de sus habilidades y capacidades, extraído a partir del éxito o fracaso frente a una gran variedad de situaciones actuales de su vida laboral. El anclaje también incluiría la autopercepción por parte del trabajador de sus actitudes y valores sustentadas en su reacción frente a las normas y valores encontrados^{10,11}.

El estudio⁵ antes comentado declara resultados similares a los nuestros respecto a los motivos de anclaje laboral, en este el 84,0 % respondió que se encuentra laborando en este centro por el alto desarrollo técnico y profesional que le ofrece. De la misma manera, otro elemento importante vinculado al anclaje, fue la seguridad personal y familiar que ofrece el puesto laboral con el 71,9%, superior al 45,5% encontrado en el presente estudio. Por su parte el 81,3 % consideró que su permanencia en el centro no estaba relacionada con la autonomía que se brinda para la toma de decisiones o el tiempo libre de que dispone, porcentaje muy cercano al encontrado al aplicar la encuesta en el CENCEC. Para el 59,4 % de los participantes en el estudio realizado en el ámbito hospitalario la posibilidad que ofrece el puesto para ser creativo fue reconocido como motivo de anclaje, más del doble de lo encontrado en el presente estudio. Según los autores esto último es indicativo de la necesidad de crear en el CENCEC un ambiente laboral que estimule la creatividad de los trabajadores.

La cultura organizacional define el funcionamiento de la institución en el día a día y es tangible por medio de las conductas y rutinas de trabajo de los colaboradores, lo cual se complementa con el trabajo gerencial desarrollado por la dirección y la supervisión a cargo de los jefes en cada departamento.

La definición acertada y precisa de los valores, las normas básicas de comportamiento y los procedimientos laborales que deben realizarse conforman en conjunto la cultura organizacional y ejercen una enorme influencia sobre la manera como se comportan, conviven y desarrollan sus labores los miembros de la plantilla. Los comportamientos individuales de cada colaborador dependen directamente de la relación, comunicación e interacción que tenga con el resto del grupo de trabajo. Por lo tanto, la cultura organizacional puede potenciar y desarrollar al máximo las habilidades de los colaboradores, pero también limitarlas cuando está mal definida¹².

Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales. El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí¹².

En el CENCEC, según el criterio de los autores hay reservas de mejora en el clima organizacional dado que, aunque los encuestados consideran que la dirección es buena, el estímulo por las nuevas ideas es pobre y en ocasiones hay carencia de recursos para realizar el trabajo. Actuar sobre estas características de la institución podría impactar de forma positiva en el alcance de los metas del centro.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros¹³.

La exploración de la cultura organizacional para el desarrollo del talento en el hospital Gustavo Aldereguía de Cienfuegos, arrojó que el 40,6 % de los entrevistados percibió libertad para trabajar y un control no excesivo; también hubo predominio del criterio de que el centro posee una buena dirección (53,1 %). De igual forma la mayoría de los encuestados percibió que los recursos no son suficientes casi nunca o solo algunas veces⁵. Estos resultados son similares a los alcanzados en la presente investigación lo que denota que la situación en todas las unidades de salud es similar a pesar de que la misión de las instituciones es distinta; el hospital se dedica a ofrecer servicios de atención medica directa mientras que el CENCEC se dedica a la investigación.

Por otro lado, la misma investigación⁵ encontró que fueron percibidos como aspectos positivos para una gestión estimulante del talento: el estímulo a las nuevas ideas, la colaboración entre áreas, el reconocimiento al trabajo colectivo y la existencia de problemas desafiantes. El presente trabajo coincide en el segundo y cuarto, pero resalta el pobre estímulo a nuevas ideas y un menor reconocimiento al trabajo colectivo.

Resaltan como situaciones de impacto negativo para una adecuada gestión del talento las formalidades burocráticas excesivas y la presión por falta de tiempo. Por el contrario, la investigación hospitalaria antes comentada⁵ encontró otros elementos desestimulantes como las recompensas precarias y una comunicación deficiente. Coincidiendo respecto a algunos elementos que se reconocen como positivos para la gestión del talento: la escasa percepción que existió sobre la falta de libertad para desarrollarse, la apatía y la evaluación hipercrítica o inadecuada.

A criterio de los autores, una visión integral permite destacar que para el logro de los objetivos propuestos por una organización no basta con proveer buenas condiciones laborales al trabajador, sino que se requiere, además, la alineación de los aportes de cada persona con los propósitos institucionales, lo cual es también responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos; procesos en los que conceptos como competencia, idoneidad y capacidades cobran un importante valor.

Conclusiones

A partir de los resultados encontrados se concluye que la percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva aunque existen reservas de mejora identificables, en especial aquellas relacionadas con la escasez de recursos materiales, y el pobre estímulo por las nuevas ideas lo que genera ambientes laborales y situaciones no deseables para una adecuada gestión del talento.

Referencias

- Chiavenato I. *gestión del talento humano*. New York: Mc Graw Hill [Internet]. 2012. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Molina-Marín G, Ramírez-Gómez AA, Ruiz Gutiérrez AM. Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares. Medellín [Internet]. 2014. Disponible en: <file:///C:/Users/DR.%20PRIEGO/Downloads/GloriaMolinaTensionesDecisionesSaludPublica.pdf>
- González-Ramos M, Molina-Gómez A. *Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud*. Medisur [Internet]. 2016. [citado 10 enero 2018]; 14(2): 97-100. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es.
- Werther W, Davis K, Guzmán M. *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México: Mc Graw Hill, 2014.
- López-Puig P, Díaz-Bernal Z, Segredo-Pérez AM, Pomares-Pérez Y. Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Rev Cubana Salud Pública* [Internet]. 2017 [citado 11 enero 2018];43(1):3-15. Disponible en: <https://goo.gl/SPEJNV>
- PWC- Argentina. *Desarrollo de Jóvenes de la base de la pirámide Sectores en proceso de integración* [Internet] 2013. (Citado 3 agosto 2016). Disponible en: <https://goo.gl/wHGBW4>
- Sánchez-Henríquez J, Calderón-Calderón V. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión* [Internet]. 2012 [citado 2018 Ene 17]; (32): 54-82. Disponible en: <https://goo.gl/Yrrr8Q>
- Santaella M. La evaluación de la creatividad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación* [Internet]. 2006 [citado 17 enero 2018]; 7(2):89-106. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070207>
- Marin-Samanez HS, Placencia-Medina MD. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico* [Internet]. 2017 [citado 17 enero 2018]; 17(4):42-52. Disponible en: <http://www.horizontemedicina.usmp.edu.pe/index.php/horizontemed/article/view/700/440>
- Suutari V, Taka M. Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development* 2004; 23(9): 833-847.
- Cerna JC. Aspectos básicos en la gestión del talento humano [Internet]. (citado 5 agosto 2016). Disponible en: <https://goo.gl/fkDqjg>
- Bernal-González I, Pedraza-Melo NA, Sánchez-Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales* [Internet]. 2015 [citado 17 enero 2018]; 31(134): 8-19. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Bustamante-Ubilla MA, Grandón-Avendaño ML, Lapo-Maza MC. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales* [Internet]. 2015 [citado 17 enero 2018]; 31(137):432-440. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>

Anexos

Hombre: _____ Mujer: _____
 Menor de 30 años: _____ Mayor de 30 años y menor de 50 años: _____
 Entre 50 y 65 años: _____ Mayor de 65 años: _____

Estimado participante: Tiene en su mano un cuestionario anónimo, solo necesitamos que marque con una cruz en los espacios correspondientes de acuerdo a su criterio. Le agradecemos su cooperación y sinceridad en las repuestas que brindará.

Chia

A En el centro donde laboro:

Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Se realizan evaluaciones sobre mi persona					
Se miden mis capacidades actuales					
Se evalúa mi adecuación al puesto					
Se evalúa mi desempeño en el puesto					
Se preocupan por mis intereses profesionales: motivación por desarrollarme y asumir responsabilidades					
Se interesan por la diversificación de mis conocimientos adquiridos					
Evalúan mi búsqueda de responsabilidades y esfuerzo por cumplir con las tareas					
Miden mi nivel de empuje e influencia					
Miden mi nivel de creatividad					
Toman en cuenta mi capacidad para desarrollar relaciones interpersonales					
Evalúan mi autonomía para resolver problemas					
Se interesan por mi necesidad de auto realización					

Estoy en mi centro de trabajo porque (marque con una cruz):

- _____ Me permite un alto desarrollo técnico y profesional
- _____ Me permite desarrollar mis capacidades como líder
- _____ Me ofrece seguridad personal y para mi familia
- _____ Me garantiza autonomía en la toma de decisiones y me deja tiempo libre
- _____ Me permite ser creativo

B En el centro donde laboro dispongo de las siguientes condiciones:

Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Libertad y control no asfixiante del trabajo.					
Buena dirección (metas claras, evitando distracciones)					
Recursos suficientes.					
Estímulo por las nuevas ideas.					
Colaboración entre áreas.					
Reconocimiento del trabajo colectivo.					
Tiempo para pensar.					
Existencia de problemas desafiantes.					

En mi centro se dan las siguientes situaciones:

Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Recompensas precarias por el trabajo intenso					
Comunicación deficiente					
Formalidades burocráticas excesivas.					
Falta de libertad para desarrollarse.					
Apatía.					
Evaluación hipercrítica, no realista o inadecuada.					
Recursos insuficientes.					
Presión por falta de tiempo.					