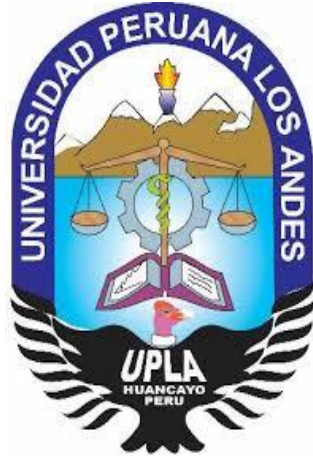


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

**Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral del  
Personal Administrativo del Hospital de San Juan de  
Lurigancho, 2019**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor : Bach. Ávila Chumo Roxana Smith.  
Bach. Sánchez Moscoso Ángela María.

Asesor : Dr. Jara Rodríguez Eutimio Catalino

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 22.04.2021 – 21.04.2022

Huancayo – Perú  
2022

## Hoja de aprobación de jurados

## **Falsa portada**

**Asesor:**

Dr. Jara Rodríguez Eutimio Catalino.

## **Dedicatoria**

Dedico con todo mi corazón y alegría a mi hija Anggie Rouse, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar hacer un ejemplo para ella, a mis padres y hermanos, a pesar de la distancia, nunca dejan de creer en mí, deseándome siempre lo mejor.

A las personas especiales en mi vida que siempre me brindan su apoyo y su leal amistad.

Roxana Smith, Ávila Chumo.

En especial a Dios a quien rezo y agradezco cada día por una nueva oportunidad de vida para ser mejor persona y profesional. A mi hijo y esposo por su comprensión, apoyo y muestras de cariño en todo momento, así como a mis queridos padres por su amor incondicional son quienes me motivan día a día a superarme en todo sentido, quienes me demuestran que todo vale la pena por nuestra felicidad.

Angela María, Sánchez Moscoso.

## **Agradecimiento**

El principal agradecimiento es a DIOS quien nos ha guiado y nos ha dado fortaleza para seguir adelante con nuestro proyecto de tesis. Agradecemos a la Universidad Peruanas los Andes y a nuestros formadores personas de gran sabiduría.

Un agradecimiento especial para nuestro asesor Dr. Jara Rodríguez Eutimio Catalino y para una persona muy especial que nos guio en este arduo camino del proyecto José Lemus.

Agradecimiento a nuestros compañeros de aula que supieron aceptarnos y complementarnos con nuestra debilidades y fortalezas, también donde aprendimos hacer como familia.

## Contenido

<b>Hoja de aprobación de jurados .....</b>	<b>ii</b>
<b>Falsa portada.....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>vi</b>
<b>Contenido .....</b>	<b>vii</b>
<b>Contenido de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Contenido de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2. Delimitación del problema.....	20
1.2.1. Delimitación espacial .....	20
1.2.2. Delimitación temporal.....	20
1.2.3. Delimitación conceptual.....	21
1.3. Formulación del problema .....	21
1.3.1. Problema general.....	21
1.3.2. Problemas específicos .....	21
1.4. Justificación .....	21
1.4.1. Social.....	21
1.4.2. Teórica.....	22
1.4.3. Metodológica.....	22
1.5. Objetivos de la investigación.....	23
1.5.1. Objetivo general .....	23
1.5.2. Objetivos específicos .....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes.....	24

2.1.1. Antecedentes nacionales .....	24
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	29
2.2. Bases Teóricas o Científicas .....	34
2.2.1. Gestión del talento humano.....	34
2.2.2. Satisfacción laboral .....	46
2.3. Marco Conceptual.....	63
<b>CAPÍTULO III. HIPÓTESIS .....</b>	<b>66</b>
3.1. Hipótesis General.....	66
3.2. Hipótesis específicas .....	66
3.3. Variables .....	66
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>69</b>
4.1. Método de investigación .....	69
4.2. Tipo de investigación.....	69
4.3. Nivel de investigación .....	69
4.4. Diseño de la Investigación .....	70
4.5. Población y muestra.....	71
4.5.1. Población.....	71
4.5.2. Muestra.....	71
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	73
4.6.1. Validez de los instrumentos .....	75
4.6.2. Confiabilidad de los instrumentos.....	75
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	76
4.8. Aspectos éticos de la Investigación .....	77
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
5.1. Descripción de resultados .....	78
5.1.1. Descripción de resultados de la variable gestión del talento humano y sus dimensiones.....	78
5.1.2. Descripción de resultados de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.....	84
5.2. Contraste de hipótesis.....	92
5.2.1. Prueba de normalidad.....	93
5.2.2. Prueba de hipótesis.....	94



<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>110</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>
Anexo1: Matriz de consistencia.....	122
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	125
Anexo 3: Matriz de operacionalización del instrumento .....	127
Anexo 4: Instrumento de investigación .....	130
Anexo 5: Confiabilidad y validez del instrumento .....	134
Anexo 6: Matriz de procesamiento de datos.....	154
Anexo 7: Consentimiento informado.....	158
Anexo 8: Evidencias de la aplicación del instrumento .....	159

## Contenido de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Operacionalización de variables.</i> .....	68
<b>Tabla 2.</b> <i>Distribución de la población objeto de estudio.</i> .....	71
<b>Tabla 3.</b> <i>Distribución de la muestra objeto de estudio.</i> .....	73
<b>Tabla 4.</b> <i>Validez de los instrumentos por juicio de experto.</i> .....	75
<b>Tabla 5.</b> <i>Parámetros para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos.</i>	76
<b>Tabla 6.</b> <i>Nivel de confiabilidad de los instrumentos.</i> .....	76
<b>Tabla 7.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la variable Gestión del Talento Humano.</i> .....	78
<b>Tabla 8.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Proyección organizacional.</i> .....	79
<b>Tabla 9.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Gestión del cambio.</i>	80
<b>Tabla 10.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Infraestructura organizacional.</i> .....	81
<b>Tabla 11.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Liderazgo de las personas.</i> .....	82
<b>Tabla 12.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad social.</i> .....	83
<b>Tabla 13.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la variable Satisfacción Laboral.</i> .....	84
<b>Tabla 14.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad laboral.</i> .....	85
<b>Tabla 15.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones laborales.</i> .....	86
<b>Tabla 16.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Capacidad, capacitación y logros.</i> .....	87
<b>Tabla 17.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los superiores.</i> .....	88
<b>Tabla 18.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los compañeros.</i> .....	89
<b>Tabla 19.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Visión de la empresa.</i> .....	90

<b>Tabla 20.</b> <i>Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones físicas.</i> .....	91
<b>Tabla 21.</b> <i>Normalidad de los datos en las variables Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral.</i> .....	93
<b>Tabla 22.</b> <i>Parámetros para evaluar la magnitud del coeficiente de correlación.</i> .....	94
<b>Tabla 23.</b> <i>Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción laboral.</i> .....	95
<b>Tabla 24.</b> <i>Correlación entre la Proyección Organizacional y la Satisfacción Laboral.</i> .....	97
<b>Tabla 25.</b> <i>Correlación entre la Gestión del Cambio y la Satisfacción Laboral.</i> .....	98
<b>Tabla 26.</b> <i>Correlación entre la Infraestructura Organizacional y la Satisfacción Laboral.</i> .....	99
<b>Tabla 27.</b> <i>Correlación entre el Liderazgo del Personal y la Satisfacción Laboral.</i> ...	101
<b>Tabla 28.</b> <i>Correlación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral.</i> .	102

## Contenido de gráficos

<i>Figura 1.</i> Pirámide de la teoría de las necesidades de Maslow. ....	57
<i>Figura 2.</i> Tipo de investigación correlacional. ....	70
<i>Figura 3.</i> Descripción de resultados por niveles de la variable Gestión del Talento Humano. ....	79
<i>Figura 4.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Proyección organizacional.....	80
<i>Figura 5.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Gestión del cambio. ....	81
<i>Figura 6.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Infraestructura organizacional.....	82
<i>Figura 7.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Liderazgo de las personas. ....	83
<i>Figura 8.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad social. ....	84
<i>Figura 9.</i> Descripción de resultados por niveles de la variable Satisfacción Laboral. ....	85
<i>Figura 10.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad laboral. ....	86
<i>Figura 11.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones laborales.....	87
<i>Figura 12.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Capacidad, capacitación y logros. ....	88
<i>Figura 13.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los superiores.....	89
<i>Figura 14.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los compañeros.....	90
<i>Figura 15.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Visión de la empresa. ....	91
<i>Figura 16.</i> Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones físicas. ....	92

## Resumen

El propósito principal de la investigación fue Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019. Su desarrollo se efectuó conforme el método hipotético-deductivo, investigación de tipo aplicada, de nivel descriptivo-correlacional, de corte transversal y diseño no experimental. La población se conformó por 100 trabajadores del área administrativa del Hospital, determinando una muestra probabilística por 80 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando como instrumentos dos cuestionarios, mismos que fueron validados por juicio de expertos, y cuya confiabilidad es Aceptable, determinada por la prueba Alfa de Cronbach 0.829 para el cuestionario gestión del talento humano y 0.821 para el cuestionario satisfacción laboral. En el análisis descriptivo de los resultados se determinó que el 56,3% del total de los colaboradores encuestados calificó en un nivel regular la gestión del talento humano implementado en la institución, por su parte el 55% reportó un alto nivel de satisfacción laboral, en análisis de resultados inferencial se determinó mediante el estadístico de Rho de Spearman una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.624$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , conllevando al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis general, concluyendo que: Existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019, es decir a medida que aumenta eficientemente la gestión del talento humano incrementa por consiguiente la satisfacción laboral de los colaboradores.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, satisfacción laboral, personal administrativo, gestión hospitalaria.

## Abstract

The main purpose of the research was to establish the relationship between the management of human talent and the job satisfaction of the administrative staff of the Hospital San Juan de Lurigancho, 2019. Its development was carried out according to the hypothetical-deductive method, applied research, level descriptive-correlational, cross-sectional and non-experimental design. The population was made up of 100 workers from the administrative area of the Hospital, determining a probability sample of 80 workers. The survey technique was used, applying two questionnaires as instruments, which were validated by expert judgment, and whose reliability is Acceptable, determined by Cronbach's Alpha test 0.829 for the human talent management questionnaire and 0.821 for the satisfaction questionnaire labor. In the descriptive analysis of the results, it was determined that 56.3% of the total collaborators surveyed rated the management of human talent implemented in the institution at a regular level, while 55% reported a high level of job satisfaction, in the analysis of inferential results, a direct relationship of moderate magnitude between the variables  $r = 0.624$ , and a significance level  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , was determined by means of Spearman's Rho statistic, leading to the rejection of the null hypothesis. and acceptance of the general hypothesis, concluding that: There is a direct and significant relationship between the management of human talent and the job satisfaction of the administrative staff of the Hospital San Juan de Lurigancho, 2019, that is, as the management of human talent increases efficiently consequently increases the job satisfaction of employees.

**Keywords:** Human talent management, job satisfaction, administrative staff, hospital management.

## **Introducción**

La gestión del talento humano según Furtado (2019), es el conjunto de actividades enfocadas con el propósito de contratar, capacitar y retener profesionales con habilidades y destrezas para desenvolverse de una manera eficaz en una empresa, creando un ambiente de sinergia dentro de cualquier departamento, siendo un empleado comprometido y motivados a la contribución del crecimiento del negocio, y la satisfacción laboral de acuerdo a Mullins (2004), refleja una actitud y un estado interno asociado con el sentimiento de realización personal. La satisfacción interfiere significativamente con la capacidad de adaptarse al trabajo con respecto a la integración, la autonomía, la motivación, la participación y la utilización de las capacidades físicas y mentales.

En este sentido en la investigación se estableció la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, mediante una metodología pautada por el método hipotético-deductivo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo-correlacional y de diseño no experimental-transversal. Estudio desarrollado estructuralmente por capítulos, tal como se describen:

Capítulo I: Planteamiento del problema, se realiza una descripción de la realidad problemática, sus delimitaciones, se formulan el problema mediante interrogantes, la justificación, así como los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, se ofrecen los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y científicas que sustentan a los aspectos centrales de las variables y sus dimensiones, así como las definiciones conceptuales.

Capítulo III: Hipótesis, consiste en la formulación de supuestos hipotéticos, definición conceptual y operacional de las variables y dimensiones en estudio.

Capítulo IV: Metodología de la investigación, en este apartado se identifica el método, tipo, nivel y diseño de la investigación, también se describe la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento de datos y los aspectos éticos que sustentan el proceso investigativo.

Capítulo V: Resultados, se presentan los datos recolectados de manera resumida en tablas y gráficos mediante un análisis estadístico descriptivo e inferencial permitiendo la contrastación de las hipótesis planteadas.

Luego encontramos la discusión de los resultados obtenidos en contraste con otras investigaciones y los aportes teóricos, de donde surgen conclusiones y recomendaciones conforme los hallazgos más relevantes, por último se ofrecen las referencias bibliográficas que sustentan todo el marco teórico, y después se evidencian los anexos.



## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), mediante la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, presenta en la edición 2017 del Ranking Mundial del Talento Humano que, entre las 63 economías analizadas, diez países europeos conforman el Top 10 del grupo de naciones que mejor han logrado conducir las habilidades de sus habitantes, entre ellos se encuentra: Suiza, Dinamarca, Bélgica, Austria, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Alemania, Suecia y Luxemburgo. En el caso particular del Perú, se posicionó en el puesto 57 de este ranking. Si bien logró escalar dos posiciones en el ranking versus el 2016, ello no se vio traducido en una verdadera mejora en la administración del talento, ya que el ascenso se debió a un mayor retroceso de otros países que contribuyó a que el Perú escalara posiciones. Al desagregar el resultado para Perú, en los últimos seis años el país no ha mejorado en el análisis, pues de haber estado en el puesto 53 en el 2012 llegó a ocupar el puesto 59 en el año 2015 y también en el 2016, en el 2017 se ubica en el puesto 57 (mejoró solo 2 posiciones respecto al año pasado). La dimensión de Inversión y Desarrollo es la de mayor mejora, pasando de la posición 57 a la 50. La dimensión relacionada con Preparación del Talento, mejoró en una sola posición, pasando de la ubicación 59 a 58, sin embargo, la dimensión de Atracción del Talento ha sido la dimensión más crítica para el Perú, retrocediendo del puesto 42 al puesto 46, la cual incluye y considera factores como el costo de vida, atraer y retener talento, motivación de los trabajadores, fuga de talentos, calidad de vida y personas extranjeras calificadas.

Conforme a este planteamiento la gestión del talento humano dentro de las organizaciones se configura como la clave del éxito en muchos países, por tanto, su desarrollo está sujeto a buenas políticas educativas que garanticen un nivel educativo competitivo dentro del mercado internacional, a inversiones en proyectos innovadores orientados a la sostenibilidad y progreso social, así como una correcta administración de los recursos a nivel empresarial, y buen manejo del recurso humano que atraiga y mantenga a los profesionales a gusto y motivados con el desempeño de sus funciones.

En esta línea, de acuerdo al portal web Administradores.com (2018), la gestión del talento se establece como el mayor desafío en el campo de los recursos humanos, y

seguirá siendo una de las principales prioridades de los líderes mundiales en el futuro previsible, el cual según lo descrito en el informe de *The Boston Consulting Group* (BCG), una firma de consultoría de estrategia y gestión empresarial, realizada en asociación con la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personal (WFPMA), en las últimas décadas, se han producido cambios significativos en las sociedades y los modelos comerciales, por cuanto el talento y el liderazgo se están convirtiendo en recursos cada vez más limitados, esta escasez produce cambios significativos en la complejidad del negocio y las expectativas de los empleados. Como resultado, el área de recursos humanos de una empresa es una parte cada vez más esencial del éxito profesional, y su relevancia crecerá aún más en el futuro.

Este informe, muestra que equilibrar la vida personal y profesional de los empleados y el desarrollo de liderazgo también se encuentran entre los desafíos clave a nivel mundial. El bienestar emocional de los empleados también es cada vez más importante, si en el pasado la mayoría de los empleados habían aspirado a permanecer en la misma empresa hasta la jubilación, o al menos en el mismo sector de actividad, hoy esa expectativa ha cambiado. Según el informe, cada vez más profesionales elegirán puestos y realizarán sacrificios profesionales en función de las consideraciones familiares y el deseo de una vida más completa fuera del trabajo. La gestión de la vida personal y profesional aparece como una prioridad en todas las regiones estudiadas. (Administradores.com, 2018)

Por otra parte, como reflejo de la creciente globalización y competencia, la gestión del talento ha sido nombrada el mayor desafío de recursos humanos por nueve de los 17 países evaluados, incluidos Estados Unidos, Australia, Singapur, Japón e Inglaterra, y se encuentra entre las tres principales prioridades de 14 de ellos. La encuesta descubrió que los ejecutivos en las regiones estudiadas esperan que sus compañías impulsen la demanda global de talento, mientras que pocas compañías actualmente están trasladando sus negocios a nuevos lugares en busca de un mayor acceso a las personas, los ejecutivos apuestan a que esta tendencia crecerá rápidamente. “Las compañías son sistemas sociales complejos que requieren claridad de propósito, liderazgo y gestión. Aquellos con la capacidad de obtener una ventaja competitiva a través de estrategias de recursos humanos estarán por delante de la competencia”. (Administradores.com, 2018)

De este planteamiento se reconoce que las organizaciones debido a la evolución social y las innovaciones tecnológicas, se han convertido en entornos cambiantes, lo cual

exige a los gerentes la búsqueda de estrategias para asumir estos cambios, mediante la adopción de modelos teóricos-prácticos orientados al talento humano, en virtud de promover su adaptabilidad en la empresa, en acciones que garanticen su satisfacción y estabilidad laboral, que conlleven a un desempeño organizacional de calidad con estándares de alta competitividad, de lo contrario una incorrecta gestión del talento humano se verá reflejado en una baja producción y rendimiento de la organización, es en este sentido cobra la importancia de los trabajadores como la fuente del éxito dentro de cualquier entorno empresarial.

Bajo esta perspectiva Furtado, (2019), señala que hay muchos desafíos que los departamentos de recursos humanos enfrentan diariamente. Además de la administración, que lleva mucho tiempo en nuestro país, los gerentes y/o líderes empresariales que están en la búsqueda de talentos, una vez que los contratan deben motivar, involucrar, alentar, organizar políticas y otras acciones que mantengan a los demás empleados alineados con la empresa para la que trabajan.

De tal manera, el departamento de recursos humanos de una empresa es un área muy sensible al comportamiento que predomina en las organizaciones, también se considera contingente y situacional, porque depende de varios aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizativa adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y una multitud de otras variables importantes que tienen relevancia como parte activa en la planificación estratégica de la organización. Todos estos factores contribuyen al deterioro emocional de los trabajadores, destacando que un personal desmotivado e insatisfecho con su entorno laboral, no desempeñara sus funciones a cabalidad, ni mostrará un compromiso para lograr los objetivos, por no aportar soluciones efectivas en mejoras de los procesos productivos, de tal manera es un reto para los administradores lograr un sentido de pertenencia en sus colaboradores, bajo acciones que satisfagan sus necesidades, tales como: la gestión de buenas relaciones personales en todos los niveles jerárquicos, compensaciones salariales justas, mejores beneficios sociales, ambientes e instrumentos laborales adecuados, entre otros. Por lo tanto, es esencial que el sector adopte acciones o prácticas que permitan el desempeño de su papel como contribuyente en el proceso de gestión, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

De todo este panorama, las instituciones adscritas al sector salud no están exentas ni escapan de esta realidad, enfocando el presente estudio en la satisfacción laboral de los

trabajadores del área administrativa, conforme la gestión del talento humano en el entorno del Hospital de San Juan de Lurigancho, teniendo por sentado que los hospitales son vistas como sistemas en un proceso permanente de transformación, lo que implica afirmar que, como toda construcción social, el hospital solo puede construirse por voluntad de sus sujetos. También incluye un complejo de relaciones sociales, donde cada área del hospital gestiona valores gerenciales y organizativos, que involucra la unión de un conjunto de criterios, capaces de guiar la conducta de cada miembro y que integre la organización. Estos valores, incorporados en los estándares y rutinas que definen la gestión de servicio, calidad y logro, proporcionarán las condiciones para garantizar que se cumplan sus objetivos, concentrados en su comportamiento y sus componentes, principalmente siguiendo los cambios sociales, sus necesidades y las innovaciones tecnológicas.

En este sentido la gestión del talento humano orientado al recurso humano, como factor principal en los procesos involucrados dentro de las operaciones hospitalarias, que conlleven a un buen desempeño de las funciones, requiere en un desarrollo armónico, cooperativo entre los miembros en todos los niveles administrativos, dando paso a una gestión de calidad y una satisfacción favorable entre sus pares, el Hospital de San Juan de Lurigancho presenta una situación desfavorable que afecta considerablemente el bienestar de los trabajadores administrativos del área de Recursos Humanos, y el buen desempeño de las labores, de donde se desprende el interés del estudio, promoviendo la interrogante de investigación.

## **1.2. Delimitación del problema**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se desarrolla en el entorno del Hospital San Juan de Lurigancho, ubicado en la Avenida Canto Grande, San Juan de Lurigancho, Lima.

Hospital desconcentrado del Ministerio de Salud (MINSA), categorizado como hospital de mediana complejidad, nivel II-2, que brinda servicios de cuidado integral a través de la atención especializada a demanda de la población.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

Para el alcance de los objetivos de investigación, su desarrollo se sustenta en la dinámica laboral de la institución, durante el periodo 2019 - 2020.

### **1.2.3. Delimitación conceptual**

Enfocada en el área de Administración Hospitalaria y toma como su principal objeto la Gestión del Talento Humano, y su relación con la Satisfacción Laboral en los trabajadores administrativos que ejercen funciones en la Unidad de Recursos Humanos.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

**P<sub>G</sub>**: ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

### **1.3.2. Problemas específicos**

**P<sub>E1</sub>**: ¿Qué relación existe entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

**P<sub>E2</sub>**: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

**P<sub>E3</sub>**: ¿Qué relación existe entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

**P<sub>E4</sub>**: ¿Qué relación existe entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

**P<sub>E5</sub>**: ¿Qué relación existe entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Social**

Los procesos administrativos orientados a la gestión de talento humano requieren de gran capacidad y profesionalismo por parte de los gerentes y administradores de las instituciones hospitalarias, por cuanto el tratamiento o estrategias abordadas por los supervisores deben orientarse a satisfacer las necesidades de todos los miembros del hospital, sin exclusión u/o distinción alguna en cualquier área de desempeño laboral, de tal manera que se logre ofertar un servicio de calidad y eficiente en todas las unidades

que integran la institución, en este contexto la investigación demuestra la importancia de la gestión del recurso humano, siendo que a través de una buena gestión se impulsan los servicios hospitalarios al beneficio de la población, y una mala gestión surgiría un efecto contrario.

#### **1.4.2. Teórica**

El abordaje de la Gestión del Talento Humano nace de los estudios propuestos por el Dr. Elton Mayo, en los años 30, quien abre paso y orienta la administración de la empresa principalmente a sus miembros activos, es decir al recurso humano, a raíz de este aporte la administración de recursos humanos propone diferentes modelos, estrategias y políticas enfocadas a satisfacer las necesidades de los empleados dentro de las organizaciones, teorías que en la evolución del tiempo han requerido ajustes, debido a la dinámica cambiante de la economía y la sociedad, situación que se ve reflejado en todas los sectores económicos, de donde no se escapan las instituciones hospitalarias, en este sentido la investigación se hace relevante y constituye un aporte teórico, al evidenciar un análisis sobre la gestión del talento humano que se lleva a cabo dentro del Hospital de San Juan de Lurigancho, estableciendo la relación que esta tiene ante la satisfacción expuesta por sus trabajadores, promoviendo un instrumento de apoyo a los gerentes e investigadores interesados en este tema, ya que su desarrollo ofrecerá un análisis a los diferentes aportes teóricos que se contrastaran con los resultados a obtener, impulsando sugerencias dirigidas a restituir algún efecto desfavorable sobre la gestión del talento humano, así como sugerencias que permitan potenciar las gestiones ya existentes.

#### **1.4.3. Metodológica**

El presente trabajo de investigación ofrece una visión de la realidad de la gestión de talento humano y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital de San Juan de Lurigancho, el cual forma parte de la Provincia de Lima. Estudio que se desarrollado partiendo primeramente del diagnóstico de los sucesos acontecidos en la institución, permitiendo identificar los aspectos que afectan la gestión laboral, sobre el abordaje de los hechos en base a la percepción directa de sus miembros, permitiendo establecer el comportamiento actual de las variables en estudio, y promoviendo sugerencias a mejorar la situación actual, bajo esta dinámica metodológica, el estudio ofrece un aporte a diversos investigadores futuros, ya que su estructura y evolución se efectúa en base a las normativas nacionales e internacionales de investigación científica.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

**O<sub>G</sub>**: Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

**O<sub>E1</sub>**: Determinar la relación existente entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**O<sub>E2</sub>**: Determinar la relación existente entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**O<sub>E3</sub>**: Determinar la relación existente entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**O<sub>E4</sub>**: Determinar la relación existente entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**O<sub>E5</sub>**: Determinar la relación existente entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Chagua (2019) elaboró su trabajo investigativo titulado: *“La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Estación Experimental Agraria “Santa Ana” de Junín – 2018”*. Tesis de maestría presentada en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima, Perú. Tuvo como objetivo el establecimiento de la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores de la antes referida institución. El método utilizado fue hipotético deductivo, siendo el tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, con un nivel descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo, y corte transversal. La población estuvo conformada por 125 trabajadores, con una muestra de 100 empleados, seleccionados por un muestreo no probabilístico; es decir, fueron escogidos por conveniencia. La técnica de recolección de datos se basó en la aplicación de dos instrumentos tipo encuesta con 42 preguntas cerradas para la variable gestión de talento humano y 36 para la variable satisfacción laboral, ambas con escala de Likert; con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.90 y 0.95, respectivamente. En cuanto a los resultados, se encontró para la variable gestión del talento humano que las percepciones de los evaluados estuvieron en un nivel competente (50.0%), destacado (25%), regular (15%), excelente (5%) y deficiente (5%). Mientras que la variable para satisfacción laboral estuvo en un nivel promedio (49.0%), insatisfecho (37%), muy insatisfecho (9%), satisfecho (3%) y muy satisfecho (1%); indicando todos estos valores que existe sentimiento positivo con respecto a la gestión del talento humano, pero no es propicia en la estación experimental la satisfacción laboral. Para los análisis estadísticos inferenciales, se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman, arrojando una relación positiva y alta demostrado con el coeficiente de correlación de 0.782, con un con p. valor = 0.000, muy debajo del nivel de significancia previamente establecido ( $p < 0.05$ ). Por consiguiente, se concluye que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis del investigador “Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Estación Experimental Agraria “Santa Ana” de Junín – 2018”.



El antecedente de investigación precitado se relaciona con la presente investigación, porque también examina las variables en estudio, gestión del talento humano y satisfacción laboral, bajo la misma metodología planteada, lo cual nos permitirá confrontar sus resultados con los hallazgos que se hallen conforme la unidad de análisis dispuesta, y verificar si la relación obtenida entre las variables es igual para cualquier ámbito empresarial u organizacional.

Cacsire (2019) elaboró su trabajo investigativo titulado: *“La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno”*. Tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional Del Altiplano, Puno, Perú. Tuvo como objetivo determinar un diagnóstico de cómo el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución organización o entidad. El método fue deductivo y analítico, con un tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, con un nivel descriptivo y analítico, con un enfoque cuantitativo, con un corte transversal. La población estuvo constituida por el personal administrativo de la oficina de RRHH de la Universidad Nacional del Altiplano (UNAP), Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ), con una muestra no pirolística de 38 personas. La técnica usada para la recolección de datos fue la encuesta. En cuanto a los resultados, el del personal evaluado señalaron tener el grado de instrucción superior (69%), y el resto un nivel técnico (31%); el 75% indicaron que sus habilidades son buenas por su nivel educativo, el 25% estuvieron en un renglón “regular”, y ninguno en el nivel “malo”; el 81% indicaron que mantienen un nivel óptimo de adiestramiento en su especialidad y 19% en un nivel “regular”; el 88% indicaron que sus funciones son muy conocidas, y el restante (12%) sabe lo necesario para desempeñar sus responsabilidades de acuerdo a su experiencia en dichas labores; el 63% señalaron que conocen los procedimientos para la escogencia de personal para la institución, 25% sabe lo necesario y 12% lo desconoce; el 69% de los evaluados sostuvieron conocer los instrumentos de gestión de la entidad, el 19% lo necesario y 12% lo desconoce; en el cual se asevera la existencia de destrezas muy influyentes en el desempeño laboral. Se concluye que, acepta la hipótesis propuesta por el investigador y se rechaza la hipótesis alterna o nula; por consiguiente, existen habilidades competitivas que permiten mejorar el rendimiento laboral, como son altos niveles de capacitación del personal, niveles óptimos de capacitación, conocimiento de responsabilidades y funciones, conocimiento

de las herramientas de gestión y la buena relación entre ellos y sus colegas, satisfacción de los empleados por el trabajo realizado en sus departamentos.

El estudio propuesto por Cacsire (2019), se relaciona con la investigación en desarrollo, ya que determina cómo el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución organización o entidad, en este caso en un entorno universitario, exponiendo que factores de la gestión del talento humano influyen en el desempeño laboral, lo cual conforma un apoyo teórico y de comparación para el actual estudio.

Escobar (2019) desarrolló su trabajo investigativo titulado: *“Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, distrito de Lurigancho-Chosica, 2017”*. Tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral entre los trabajadores de la antes mencionado institución. El método utilizado fue hipotético, deductivo y analítico, con un tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo y con un corte transversal o transaccional. La población estuvo constituida por 515 empleados y con una muestra probabilística de 179 empleados de la institución en estudio. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, donde se elaboraron dos instrumentos de investigación con un coeficiente de confiabilidad obtenido mediante el Alfa de Cronbach de 0.983 para la gestión del talento humano y 0.980 para satisfacción laboral, siendo estos valores de excelente confiabilidad. En cuanto a los resultados, los análisis descriptivos permitieron obtener que, del total de evaluados, el 56,3% indicaron “buena” la gestión del talento humano, el 26,8% señalaron de ser “regular”, el 12,7% sostuvieron que es “mala”, y el 4,2% “muy buena”; mientras que para la variable satisfacción laboral, el 42,3% indicaron “buena”, el 23,9% de “regular”, el 21,1% indicaron como “muy buena”, el 12,7% sostuvieron que es “mala”. Por otro lado, los análisis inferenciales permitieron demostrar las constataciones de las hipótesis mediante el uso de la prueba no paramétrica de Spearman con una relación positiva alta demostrada por coeficiente de correlación de 0.869 y con p valor = 0,000 por debajo del nivel de significancia ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se concluye que: “Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la Satisfacción laboral del Personal

Administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, distrito de Lurigancho-Chosica, 2017”.

La investigación de Escobar (2019), se considera como un antecedente a servir en este estudio, por determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, tal como se pretende demostrar en esta investigación, sus resultados y proceso metodológico serán de apoyo para el desarrollo de nuestro estudio, así como un sustento a nuestro marco teórico y discusión de resultados.

Ávila (2019) elaboró su trabajo de investigación titulado: “*Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal asistencial de salud, hospital de Barranca – Cajatambo, 2018*”. Tesis de maestría presentada a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Tuvo como objetivo determinar cómo incide la gestión del talento humano con la satisfacción laboral del personal del antes referido centro hospitalario. El método fue deductivo, hipotético y analítico con diseño no experimental, nivel correlacional causal y descriptivo, enfoque cuantitativo, y con un corte transaccional o transversal. La población consistió en 326 empleados del hospital con una muestra censal. La técnica de recolección de datos se basó mediante la aplicación de un instrumento tipo encuesta, cuya validación se realizó por la prueba estadística de esfericidad de Bartlett y la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, con una alta confiabilidad (0,919) mediante el Alfa de Cronbach. En cuanto a los resultados obtenidos para la variable gestión del talento humano, el 46,5% de los evaluados sostuvieron que no se realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal, el 48,3% señalaron que no se evalúa el desempeño de sus empleados, el 39,8% manifestaron que el centro hospitalario no les aporta un buen ambiente de trabajo, el 49,9% sostuvieron que el centro asistencial no se preocupa por tu desarrollo profesional. Por otro lado, los resultados descriptivos para la variable satisfacción laboral, demostraron que el 50% no se sienten complacidos, con la política que se manejan en el centro hospitalario, las cuales consideran que no son las adecuadas; además indicaron que los logros no son importantes (47%), y que las responsabilidades que se realizan no son las idóneas (37,5%). Al analizar la distribución de los datos, se comprobó que no tienen una distribución normal; conllevando a la utilización de la Prueba no paramétrica de Rho de Spearman con alta correlación y muy significativa con  $p$  valor = 0,000, por debajo del nivel de significancia ( $p < 0,05$ ) y un  $r = 0,940$ . Por consiguiente, se concluye que: “La gestión del talento humano se relaciona

significativamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de salud, Hospital de Barranca – Cajatambo, 2018”.

El estudio propuesto por Ávila (2019), se relaciona principalmente con la investigación, porque se describe en el entorno de un centro hospitalario, de esta manera se tendrá un diagnóstico, que permita saber si la gestión del talento humano ejercida en los centros asistenciales de salud, se orientan a satisfacer las necesidades de sus colaboradores, para el bienestar de los usuarios; además los hallazgos de este estudio estipula un punto de apoyo importante para el análisis de resultados, y una guía en sus instrumentos de evaluación.

Daza (2017) desarrolló su trabajo investigativo titulado: “*Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza 2015*”. Tesis de maestría presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación entre Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del antes mencionado centro asistencial. El método utilizado fue basado en una investigación deductiva, hipotética, y analítica, siendo de tipo básica, con un diseño no experimental, cuyo nivel fue de descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo y corte transversal. La población estuvo constituida por 68 empleados del centro hospitalario, con una muestra tipo censal. La técnica de recolección de datos estuvo basada en la aplicación de dos instrumentos tipo encuesta, siendo el utilizado para variable gestión del talento el desarrollado por Chiavenato (2008) que consta de 30 preguntas cerradas y con una escala de Likert, con una alta confiabilidad (0.947) demostrada mediante el Alfa de Cronbach; mientras que para la variable satisfacción laboral se aplicó el instrumento constituido por 35 preguntas con escala de Likert y con una alta fiabilidad de 0.948, cuyo coeficiente fue obtenido por la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach. En cuanto a los resultados, los análisis descriptivos permitieron obtener para la variable gestión del talento que se observa que, del total de evaluados, el 58.8% manifestaron estar en un nivel promedio, el 27.9% en el nivel ineficiente, y el 13.2% en un nivel eficiente. Para la variable satisfacción laboral, el 48.5% estuvieron en un nivel medio, el 27.9% indicaron un nivel alto, y el 23.5% un nivel bajo. Una vez demostrada que la distribución de datos no sigue una distribución normal, se estableció el uso de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, con un coeficiente de correlación positiva de 0.838 y con un  $p$  valor = 0.00 ( $p < 0.05$ ); rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la propuesta por el investigador. Por lo tanto, se concluye

que: “Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza 2015”.

Como la investigación se delimita en el Hospital San Juan de Lurigancho, el estudio de Daza (2017), configura una relación, al desenvolverse en el del Hospital Arzobispo Loayza, sin embargo, al enfocar la investigación a la prescripción del personal administrativo surge un factor de discusión porque el estudio trata el personal de enfermería de neonatología, en esta medida se verificará si la gestión del talento humano surge por igual en la satisfacción de los empleados cualquiera que sea su área de trabajo o función ejercida.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Núñez y Brochero (2019) elaboraron su trabajo investigativo titulado: “*El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*”. Tesis de grado presentada en la Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, Colombia. Tuvo como objetivo establecer la incidencia de la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en escenarios laborales empresarial. El método utilizado fue analítico y deductivo, el tipo de investigación fue básica, con un diseño no experimental, nivel descriptivo y con un enfoque cualitativo. La técnica de recolección de información fue basada mediante la aplicación de un instrumento tipo entrevista con empleados de compañías, y mediante la revisión bibliográfica. Los resultados indicaron de la importancia que tiene el talento humano en el desarrollo de algunos colectivos empresariales de la ciudad de Santa Marta. Partiendo de esta premisa se realizó un trabajo de campo que comprobó desde lo vivencial, que dentro de las dinámicas propias de cada empresa se hallan variables que promueven la efectiva organización del escenario laboral. De esta forma, el acercamiento al ámbito empresarial desde una perspectiva humanística aloja debates acerca la eficacia y la necesidad de abordar estos escenarios en pro del mejoramiento del empleado. No solo en cuanto a salarios y demás aspectos, además el aspecto psicológico y motivacional, lo que permite la competitividad para cada empresa. Además, el talento humano es un espacio en el que se desconocen los antecedentes epistemológicos; por ende, hemos decidido identificar conceptos y abordarlos desde un punto de vista estructural. Para entender esto y relacionarlos entre sí o con otros conceptos, comprenda que este mundo de negocios comienza sus objetivos diarios y se encuentran nuevos fenómenos o dinámicas para el desarrollo de sus actividades. Las

descripciones de los entornos de trabajo de la empresa que se visitaron permitieron comprender el marco conceptual revelado, que al mismo tiempo conllevaron a definir los espacios de trabajo como un escenario que va más allá de las actividades que se realizaron. Se concluye que, la gestión del talento humano es la clave para el desarrollo organizacional de las empresas, entendiéndose esta última como el desarrollo o el logro de los objetivos establecidos para un equipo de trabajo en particular.

La investigación planteada se relaciona con el estudio anteriormente citado, en fin de sustentar si en el marco empresarial de cualquier sector, bien sea en el ámbito nacional como a nivel internacional, la figura del talento humano es considerada en la gestión de estratégica administrativa, al garantizar su bienestar y satisfacción; es a través de los resultados de estas investigaciones que se confrontarían los aportes teóricos, que refieren que el recurso humano es el factor principal para el éxito de la organización.

Cardona (2016) elaboró su trabajo de investigación titulado: *“La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales”*. Tesis de grado presentada en la Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Tuvo como objetivo identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales. El método usado fue hipotético, deductivo y analítico, siendo el tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, y un nivel descriptivo con un enfoque cuantitativo y de corte transversal. La población fue constituida por 31 empleados del centro antes mencionado, con una muestra censal. La técnica de recolección de datos fue basada en la aplicación de dos instrumentos tipo encuesta, uno para medir el clima organizacional, elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), y otro para medir la satisfacción laboral elaborado por SURATEP (2002). Los resultados descriptivos para la satisfacción laboral indicaron que el 93% de los evaluados que las condiciones de trabajo para el grupo social son satisfactorias, el resto señaló lo contrario; los factores generales con un 87 % en el renglón “muy satisfactorio”, el resto no estuvo de acuerdo; estilos de vida con un valor de 88% en un nivel “muy satisfactorio”, y el 12% manifestó estar insatisfecho. El clima organizacional se percibe como muy satisfecho con un alto porcentaje, siendo las variables desempeño profesional y trabajo en equipo el puntaje más alto y la gestión del talento humano, así como la comunicación e integración el puntaje más bajo. Se concluye que, en el contexto laboral actual, en términos de gestión organizacional humanística, es importante medir constantemente los componentes del clima organizacional y la

satisfacción laboral, donde se debe conllevar los factores positivos y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores cuyas circunstancias están presentes.

La investigación presentada por Cardona (2016), es citada como antecedente por desenvolverse en un centro de salud, sus conclusiones configuran una base de comparación entre los niveles de satisfacción de los trabajadores en este sector a nivel internacional; además se demuestra, que la satisfacción en el personal y los factores del clima laboral, son ejes claves en la gestión estratégica del talento humano dentro de las organizaciones.

Tovar (2016), desarrolló su trabajo investigativo titulado: *“Gestión del talento humano en la compensación laboral y la motivación como estrategia productiva en el caso de una PYME”*. Tesis de grado presentada en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Tuvo como objetivo presentar una propuesta académica de gestión del talento humano en la compensación laboral y motivacional a nivel de una organización que permita dinamizar las líneas de su política de personal. El método utilizado fue analítico, con un tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, con un nivel descriptivo, enfoque cualitativo. Los resultados indicaron que, en las organizaciones de todo el mundo, la gestión del talento humano en el trabajo de compensación y motivación, surgen muchas ideas, creadas por las diferencias entre las empresas, para permitir la calidad, selección y preservación de los talentos humanos en las organizaciones para crear un nivel de productividad y el mejoramiento. Esta retención de talento se ha convertido en un gran desafío formal para el crecimiento de las propias organizaciones y la falta de talento en el mercado, ya que los beneficios de la gran mayoría de las organizaciones donde los jóvenes cambian de trabajo son más frecuentes en busca de estabilidad laboral. Para mantener a las personas correctas y talentosas se debe desarrollar un programa que identifique el potencial de los empleados; es decir, si tienen las habilidades necesarias para ocupar el puesto ofrecido para cambiar radicalmente la organización. La gestión del talento humano es el componente estratégico clave de todas las demás áreas, ya que es competente para mejorar el trabajo en equipo y aumentar la producción de la organización. Todos tienen necesidades, motivos de trabajo especiales y la única forma de satisfacerlos y saber cómo la empresa está interesada en el bienestar de sus empleados, de lo contrario no tiene sentido hablar de motivaciones, si no conoce las necesidades de sus empleados. El alcance de la gestión surge del talento humano que debe generar modelos de gestión, política de ingresos y retención de los mejores talentos.

Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a estos talentosos sujetos, pero la insatisfacción tiene muchas implicaciones si no cumplen con sus objetivos. Se concluye que la gestión humana en el argumento de la globalización, donde es necesario fortalecer la competitividad de las empresas para fortalecer las posiciones en diversos mercados, es el desarrollo y promoción de la innovación y el talento del personal como un componente relevante en una determinada empresa o una organización.

El estudio de Tovar (2016) es citado como antecedente, al ofrecer una mirada de análisis, sobre la repercusión que tienen los factores de compensación y motivación, es decir factores claves en la satisfacción por el trabajo, en la productividad de la empresa; se logra confrontar a través de este estudio como la gestión del talento humano permite una planeación a futuro de sus empleados, al dirigir estrategias en la atracción de personal y reducción de los índices de rotación laboral, basados en el cubrimiento de necesidades y acciones motivadoras que hacen satisfechos al personal en el ejercicio de sus funciones, aspectos relevantes que sirven de apoyo para la investigación actual.

Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), elaboraron su trabajo investigativo titulado: *“El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”*. Artículo técnico publicado en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Tuvo como objetivo analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones que brindan atención médica, especialmente en un hospital. El método utilizado fue hipotético, deductivo y analítico, con diseño no experimental, con nivel descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo y de corte transversal. La población estuvo constituida por 193 personas, y cuya muestra de 130 empleados, con un muestreo probabilístico, estratificado, aleatorio simple, por servicios, proporcional al número de empleados de los servicios. La técnica de recolección de datos se basó en la utilización de dos instrumentos tipo encuesta; para la variable clima organizacional desarrollado por Chiang, Salazar y Núñez (2007); y otro de elaboración propia por los autores para la satisfacción laboral. Los resultados de este estudio confirman y enriquecen las conclusiones obtenidas en estudios anteriores sobre la relación directa entre estos constructos a través de una herramienta de medición nueva y fácil de usar. La investigación ha demostrado que existe una correlación estadística significativa entre el clima organizacional y los constructos de satisfacción laboral; es decir, cuando el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud hacia la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus



dimensiones. Por otro lado, los resultados obtenidos pueden usarse para diseñar estrategias que permitan una gestión más eficiente del talento humano de este tipo de organización. Se concluye que, existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que confirma los resultados de otros estudios sobre este tema.

La disertación de Manosalvas, *et al* (2015), es una referencia en relación al estudio, porque enriquece las diversas teorías que establecen la relación de la satisfacción de los empleados con el entorno laboral, en esta medida sus resultados ponen de manifiesto, que las estrategias llevadas a cabo en una empresa para mantener un buen clima entre sus empleados, permiten a su vez realzar la satisfacción de los mismos, por cuanto al saber que el clima organizacional se establece en la percepción que tienen los empleados sobre la gestión del talento humano ejercida en la empresa, el estudio configura uno de los aspectos a considerar en la descripción del entorno hospitalario.

Miranda (2014) desarrolló su trabajo investigativo titulado: *“La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Creaciones Vaness de la Ciudad de Ambato”*. Tesis de grado presentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión de talento humano en la satisfacción de los empleados de la empresa antes mencionada. El método deductivo, hipotético y analítico, siendo una investigación de tipo básica, con un nivel descriptivo y exploratorio, con un enfoque mixto cuali-cuantitativo y de corte transversal. La población estuvo constituida por 26 empleados, con una muestra tipo censal. La técnica de recolección de información consistió en el uso de encuestas previamente validadas. Los resultados descriptivos permitieron obtener que el 31% de empleados que ingresaron a laborar, consideraron que cumplieron con el debido proceso de selección y el 69% restante manifestó lo contrario; es decir, manifestaron que la mayoría que laboran no cumplen con la gestión del talento humano. Con respecto a la variable satisfacción laboral, el 69% de los evaluados indicaron sentirse satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa, el 31% manifestaron lo contrario. La mayoría de los encuestados indicaron sentirse contentos con la labor ejercida, pero indicaron que no se cumple con la gestión del talento humano. La “Prueba T” indicó que hay correlación negativa con un coeficiente de correlación de Pearson de -0.967, y con un p valor por debajo del nivel de significancia ( $\rho < 0.05$ ). Se

concluye que: “La gestión del talento humano si incide en satisfacción laboral de los empleados de la empresa Creaciones Vaness”.

Miranda (2014), en su investigación presenta un análisis de referencia con el estudio, al determinar que efectivamente las estrategias orientadas al recurso humano tienen una influencia directa en la satisfacción de los mismos, el hecho de sostener la relación causa-efecto entre las variables, genera un razonamiento de apoyo en el desarrollo de esta investigación, al confrontar estas variables en otro entorno organizacional y bajo la percepción de otros empleados.

## **2.2. Bases Teóricas o Científicas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano**

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

Furtado (2019), define a la gestión del talento humano como el conjunto de actividades enfocadas con el propósito de contratar, capacitar y retener profesionales con habilidades y destrezas para desenvolverse de una manera eficaz en una empresa, creando un ambiente de sinergia dentro de cualquier departamento, siendo un empleado comprometido y motivados a la contribución del crecimiento del negocio. Señalando que estudios han determinado que la gestión del talento aparece como el elemento más importante en un departamento de recursos humanos, sin embargo, con raras excepciones, las empresas consideran a su personal el activo más importante para su negocio.

Deadrick y Stone (2014) afirma que hoy en día, el contexto de competitividad que enfrentan las empresas hace que sea cada vez más importante darse cuenta de qué componentes de las organizaciones contribuyen más a su estrategia de supervivencia y afirmación en el mercado laboral. En este sentido, la gestión del talento humano surge como una dimensión esencial de las organizaciones que han evolucionado a lo largo de los años. Este ha sido un factor determinante en la forma en que las empresas se adaptan y responden a los muchos desafíos que surgen, y para ello, la gestión de recursos humanos requiere atención especial en todos sus aspectos. Investigadores de diversos campos han desarrollado teorías y nuevos enfoques para la gestión de los trabajadores que permiten una mayor eficiencia organizacional.

Una de las primeras teorías fue desarrollada por Max Weber (1927) en la que el autor argumenta que la eficiencia organizacional puede mejorarse mediante el uso de

reglas y sistemas autoritarios. Sin embargo, se ha encontrado que este sistema de gestión autocrático ha generado un alto nivel de conflicto entre trabajadores y empresas y, por lo tanto, se han realizado nuevos experimentos para evaluar los efectos de los diferentes sistemas de trabajo en la productividad. Como tal, se descubrió que las necesidades de los trabajadores y los elementos sociales tienen un gran impacto en la producción, y así surgió el enfoque de relaciones humanas, que enfatiza la importancia del trabajo grupal y la creación de estructuras sociales que permitan una mayor socialización. Además de reconocer que la gestión del talento humano es una contribuyente importante para las empresas, siendo este enfoque para promover el bienestar de los trabajadores y la productividad de las organizaciones como una forma de satisfacer los intereses de ambas partes.

Hamlin y Stewart (2011) señalan que la gestión del talento humano como concepto surgió como tal hace más de décadas atrás, pero la discusión sobre su posicionamiento estratégico en las organizaciones ha tenido su enfoque principal desde la década de 1990, con el factor humano como tema de desarrollo, crecimiento profesional, logro de competitividad organizacional y éxito. La gestión de recursos humanos consiste en la aproximación estratégica de las funciones de gestión que permiten la adquisición, el desarrollo, el mantenimiento y la evaluación de los recursos humanos en vista de la eficiencia organizacional. Según los mismos autores, se refiere, por lo tanto, a un conjunto de actividades tales como planificación, análisis de trabajo, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, sistemas de recompensa, administración de personal, relaciones laborales, entre otros que implican el conocimiento de la naturaleza y estructura de las organizaciones, los fundamentos del comportamiento humano dentro de sí mismas y el sistema legal que gobierna sus relaciones.

Para Santos (2004), las personas son el aspecto central del éxito de las organizaciones del siglo XXI. Así, este autor considera fundamental apostar por las condiciones que más y mejor fomenten sus habilidades, a favor de la organización, que pasa por tres pasos fundamentales: primero, el desarrollo del capital humano, es decir, el estímulo de las habilidades individuales de los trabajadores, no solo directamente, como la capacitación, sino también a través de la propia flexibilidad, curiosidad y proactividad del individuo; en segundo lugar, el desarrollo del capital estructural; es decir, el establecimiento de estructuras internas que permitan el intercambio de conocimientos formales e informales, reforzando las redes relacionales de los trabajadores, si es posible

vertical y horizontalmente; y, finalmente, el desarrollo del capital relacional, ya que el intercambio de conocimiento entre individuos de diferentes organizaciones permitirá una perspectiva más amplia y realista, haciendo que el conocimiento sea más valioso y fomentando así la innovación y creatividad indispensables.

Armstrong (2016) define la gestión del talento humano como un enfoque estratégico y coherente para administrar los activos más valiosos de una organización; es decir, las personas que trabajan y que contribuyen individual o colectivamente al logro de sus objetivos. Para mejorar la calidad del capital humano y crear una ventaja competitiva sostenible, en un mundo empresarial altamente competitivo y que cambia rápidamente, las organizaciones, especialmente en la industria de servicios, deben garantizar el uso máximo de sus recursos para su propio beneficio como una necesidad de supervivencia organizacional. Los estudios han demostrado que las organizaciones pueden crear y mantener una posición competitiva al administrar sus propios recursos internos.

#### **2.2.1.2. Importancia y beneficios de la gestión del talento**

Los principales beneficios que se derivan de un sistema de gestión del talento correctamente establecido y aplicado son los siguientes: los empleados talentosos contribuyen en mayor medida al cumplimiento de la estrategia y las metas económicas de la organización; caen los costos de fluctuación y adquisición de nuevos empleados; la organización se convierte en un empleador solicitado y atractivo; los empleados talentosos son identificados y retenidos; la planificación de la sucesión de los puestos clave es más eficiente y asegura a los empleados desde las fuentes internas y su motivación; se nombra a los empleados talentosos para los puestos adecuados y se aprovecha mejor su potencial; Las pérdidas relacionadas con puestos clave vacantes se minimizan (Horváthová, 2011).

#### **2.2.1.3. Objetivos del área de gestión de talento humano**

La Gestión de Talento implica el uso de funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, con el fin de promover la aplicación de las personas en las atribuciones y responsabilidades que les son asignadas. Al mismo tiempo, le corresponde a la Gestión de Talento coordinar esfuerzos para que, a través de su trabajo en la organización, las personas puedan alcanzar sus metas individuales. Así, los objetivos

de la gestión se derivan de los objetivos organizativos y de los objetivos individuales y colectivos de sus empleados. Según Chiavenato (2002), considerando estos supuestos para atender inquietudes empresariales y personales, los principales objetivos de la Gestión de Personas son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con capacidad y motivación para cumplir con los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para la aplicación, desarrollo y plena satisfacción de las personas y el logro de las metas individuales.
3. Lograr eficiencia y efectividad a través de las personas disponibles.

En vista de sus objetivos, la Gestión de Talento Humano se caracteriza por realizar fundamentalmente actividades de servicio con el fin de contribuir a que la empresa logre sus objetivos con el máximo desempeño, buscando brindar a los empleados la máxima satisfacción (Chiavenato, 2002).

Nuestra época se caracteriza por constantes cambios socioeconómicos, políticos, culturales y tecnológicos. La legislación, a su vez, reacciona lentamente. Así, la Gestión de Talento, marcada por su carácter históricamente ritualista y normativo, que se apejó a la aplicación de leyes, en ocasiones lleva tiempo para seguir la evolución de las prácticas de gestión. Dado el momento actual, que requiere rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones y la implementación de cambios, la Gestión de Talento necesita adoptar una postura más proactiva, sin acomodarse a las soluciones del pasado, aunque sean recientes (Zampier, Stefano y Bernardim, 2011).

#### **2.2.1.4. Principios de la gestión del talento**

Para Mokhtari (2010 citado en Mehdi, Seyed y Abbas, 2013) el talento es una fuente rara e intacta y aquellos directivos que no saben identificarlo son el mayor problema de las organizaciones. El talento como muchas otras cosas, cuando se usa, es más próspero y si se libera, se destruirá. Si los gerentes de las organizaciones no asumen la responsabilidad del desarrollo del personal correctamente, la organización no podrá utilizar sus talentos. La gestión de claves está convirtiendo los talentos ocultos en talentos potenciales.

De esta manera Mokhtari (2010 citado en Mehdi *et al*, 2013), explica que para una buena gestión del talento humano los gerentes deben considerar los siguientes principios descritos a continuación:

- a. Pensando cuidadosamente en los talentos vitales: el uso de instalaciones y talentos apropiados dentro y fuera de la organización, además de la necesidad de talentos de la organización para implementar las estrategias comerciales.
- b. Planificación previa para la gestión de talentos: tener la ruta de formación y el avance fijo que convierten el potencial en bruto en los actores de rol.
- c. Creatividad y previsión en el reciclaje y la absorción de talentos: absorbiendo los talentos de las organizaciones competidoras y de diferentes formas sobre las personas que tienen particularidad.
- d. Crear un mercado global para los talentos y animar a los empleados a postularse para puestos de trabajo en la organización. Y, evaluar la preparación de los talentos para puestos superiores y acelerar el desarrollo de los talentos.

Para complementar, los principios presentados por Stahl *et al* (2012) y Williamson (2011) afirman que para maximizar un programa de Gestión de Talento se debe construir en base a cuatro componentes: diferenciación, evaluación y clasificación, gestión del desempeño y transparencia. Hacer una diferenciación de talentos, formando grupos y asignando trabajadores según el grupo al que pertenecen. Luego evaluar el programa, determinando las fortalezas y debilidades y las necesidades de la organización. También la gestión del desempeño de los trabajadores, midiendo su desempeño, dando oportunidades de desarrollo y estableciendo objetivos de progresión. Finalmente, la transparencia del programa, dando conocimiento y retroalimentación sobre las prácticas desarrolladas en este ámbito a toda la organización.

#### **2.2.1.5. El proceso de gestión del talento**

La gestión del talento incluye un conjunto de procesos interrelacionados, a lo que Mehdi, Seyed y Abbas (2013) señala que estos procesos comienzan con la estrategia comercial y lo que las personas talentosas piensan que es importante para la organización y proporciona un plan comercial estable para la planificación de recursos humanos, hasta que determina las necesidades de capital humano y lo conduce hacia planes y políticas de

absorción y mantenimiento de abastecimiento interno. También determina los planes y políticas de absorción y mantenimiento de personas talentosas hasta asegurar que la organización absorba y mantenga el talento requerido.

En este sentido Mehdi *et al* (2013) exponen que existen dos puntos clave en el proceso de gestión de talento como lo es:

- **La revisión del talento:** La revisión del talento determina aquellos que tienen potencial y proporciona planificación comercial y de desarrollo.
- **Rol:** La gestión del talento se relaciona con los roles que están desempeñando las personas, asegurando que los roles generen la responsabilidad y el desafío necesarios para crear la gestión.

Además, reseñan que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- **Selección:** Fase de aceptación o rechazo de la solicitud del usuario para seleccionar a las personas más competentes y talentosas.
- **Gestión del aprendizaje:** Cada organización en función de sus condiciones utiliza diferentes estrategias de aprendizaje y esto se ha solucionado adecuadamente debido a las necesidades de aprendizaje en la organización actual.
- **Gestión del desempeño:** Son palancas clave para el cambio y sirven para incrementar los logros del equipo.
- **Sistema recompensado:** La principal preocupación de los expertos en recursos humanos es crear plazos de pago para aumentar la motivación adecuada de los empleados.
- **Fomento de la sucesión:** Lo que se refiere al interior de la organización y la estrategia de fomento de la sucesión son la preocupación de la organización actual, y las organizaciones más exitosas son aquellas que han invertido a largo plazo en los empleados.

Evidentemente, los procesos de gestión de talento deben estar acordes con la cultura, naturaleza y realidad de cada empresa y los gerentes deben tener claros los factores relacionados con las perspectivas de sus subordinados y la organización. En este contexto Kanaane (1999), sugiere que la investigación dirigida a identificar el nivel

motivacional y las expectativas del trabajador también puede brindar a los administradores una idea de los programas sociales a adoptar, con el fin de apalancar actitudes y comportamientos además de promover interacción social y profesional, con foco en el mercado.

Según Chiavenato (2010) existen seis procesos de Gestión de Talento de Personas:

1. **Personas agregadas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye el reclutamiento y selección.
2. **Aplicar Personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y monitorear su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, orientación a las personas y evaluación del desempeño.
3. **Recompensa:** Procesos que se utilizan para animar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más importantes. Incluyen recompensas, compensaciones y beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo:** Procesos que permitan capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de las personas. Incluyen su formación y desarrollo, gestión de habilidades, aprendizaje, desarrollo profesional y programas de cambio y programas de comunicación y cumplimiento.
5. **Mantener a las personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la gestión de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y el mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. **Monitoreo:** Procesos utilizados para monitorear y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluir bases de datos y sistemas de información de gestión.

#### **2.2.1.6. La gestión de talento como estrategia**

Es fundamental recordar que la estrategia de recursos humanos puede representar una contribución a la estrategia corporativa y que, al mismo tiempo, la estrategia corporativa justifica la estrategia de recursos humanos (Armstrong, 2010). En la práctica, esto implica la integración vertical de la estrategia general y la estrategia de gestión de recursos



humanos. En la actualidad, ganar y mantener una ventaja competitiva no solo depende de la calidad de los recursos humanos, sino también de tener una adecuada estrategia de gestión de recursos humanos. El principal objetivo de la estrategia es establecer direcciones y formas en que la organización puede utilizar los recursos humanos, de modo que el logro de las metas corporativas sea factible. Está en juego la oferta de personal altamente calificado, comprometido e incentivado. El personal de este calibre generará una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia de gestión de recursos humanos (también llamada estrategia de personal) no debe adoptar la forma de directrices generales de política de recursos humanos. Debería establecer objetivos a largo plazo en este ámbito (Król y Ludwiczynski, 2006). Es fundamental desarrollar subestrategias de personal relacionadas con: gestión del capital humano, gestión de alto desempeño, responsabilidad social corporativa, RRHH y desarrollo organizacional, compromiso, gestión del conocimiento, adquisición de especialistas, remuneración, relaciones con los empleados y talento administración (Armstrong, 2010).

Dados los cambios dinámicos en el entorno y la creciente demanda de especialistas de alto nivel, la estrategia de gestión del talento es de vital importancia. Puede definirse como un conjunto de objetivos (incluidos sus planes de implementación) dirigidos a adquirir desde afuera, o identificar dentro, a la organización, retener y utilizar talentos en la organización, de modo que puedan permitir el desarrollo y ayudar a mantener una ventaja competitiva (Pocztowski, 2008).

Conforme a Armstrong, 2007), los componentes de la estrategia de gestión del talento incluyen:

1. Definir con precisión los talentos, determinar quién debe incluirse en el programa de gestión del talento e identificar los requisitos de los trabajadores talentosos.
2. Crear una imagen de la organización como “empleador preferido”.
3. Emplear métodos de reclutamiento y selección que aseguren que los trabajadores destacados tengan buenas perspectivas, diseñando puestos de trabajo y mejorando los roles organizacionales para apoyar el desarrollo y creando oportunidades para satisfacer la necesidad de autodesarrollo.

4. Desarrollar buenas perspectivas de promoción, crear un entorno de trabajo propicio para mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal y garantizar un sistema de remuneración atractivo.
5. Desarrollar procedimientos de sucesión para puestos clave que tengan en cuenta la identificación del talento y los trabajadores que puedan dejar la organización.

Desarrollar e implementar este tipo de estrategia requiere el compromiso de la alta dirección, así como del departamento de RR. HH y de todos los miembros de la organización. También es vital asegurar una infraestructura de respaldo para permitir la implementación de la estrategia. Las decisiones sobre la implementación del programa de gestión del talento, como resultado de una estrategia adoptada, consumen con frecuencia recursos significativos y sus efectos solo son visibles a largo plazo. Por tanto, la gestión del talento debe considerarse una parte integral de la estrategia corporativa general. Las actividades consistentes a nivel de la estrategia corporativa general y la estrategia de gestión del talento y su ajuste mutuo es un factor clave de éxito para ellas (Ingram, 2011).

#### **2.2.1.7. Políticas de gestión de talento humano**

Furtado (2019) señala que las políticas de gestión de talento humano más utilizadas por las grandes empresas para mantener un buen ambiente de trabajo incluyen actividades como:

- **Reconocimiento del empleado.** Reconocer que el empleado es una parte muy importante del compromiso. Saber que su trabajo se está haciendo bien y, especialmente, que sus superiores y compañeros lo reconocen, les da a los empleados una motivación adicional. Acciones como bonos salariales, ofertas de cursos, obsequios e incluso un agradecimiento de la compañía son algunas de las opciones para que su compañía otorgue el premio y haga que el empleado se sienta valorado.
- **Incentivo para empleados.** El incentivo eventual es una forma directa de decirle a su equipo que le gusta y valora el trabajo. Siempre que haya un evento en el que creas que un miembro de tu equipo contribuyó directamente al resultado, ¡da un premio!

- **Comunicación y transparencia.** La transparencia se discute mucho en relación con los gerentes e inversores. Sin embargo, la transparencia dentro de la empresa es igual de importante. Saber cómo definir y transmitir claramente las políticas de recursos humanos de su empresa es vital para mantenerlos motivados y comprometidos.
- **Beneficios corporativos.** Aumentar el poder adquisitivo de sus empleados sin tener que aumentar su salario. Proporcionar acuerdos con compañías que son relevantes para él y su familia resulta en una percepción positiva del valor del empleado e incluso le permite al empleado equilibrar mejor su vida dentro y fuera del trabajo.
- **Conocimiento del equipo.** Conocer cuáles son los objetivos profesionales y personales principales de su equipo es el primer paso para mantenerlos satisfechos y, por lo tanto, sin el deseo de cambiar de trabajo.
- **Proximidad.** Las pequeñas empresas tienen la ventaja de la proximidad entre profesionales, lo que permite establecer una relación más estrecha y lograr una gestión más eficiente del talento.
- **Comunicación.** Siguiendo los dos elementos anteriores, mantener una comunicación abierta con los empleados es de gran importancia; Permitir que se conozcan los problemas o las insatisfacciones (así como ideas y opiniones buenas e innovadoras) en poco tiempo y se pueden tomar pasos rápidos para revertir o mejorar la situación.
- **Empoderamiento.** Invertir en el progreso y el empoderamiento de los miembros de su equipo es fundamental y puede marcar la diferencia en la retención de buenas personas.
- **Flexibilidad.** El grado de movilidad, ya sea en el sentido de libertad creativa u horas de trabajo, es un aspecto de suma importancia para los profesionales de hoy, y tener esto en cuenta es esencial para los gerentes que no quieren perder el talento de su empresa.

### 2.2.1.8. Dimensiones de la gestión del talento humano

Calderón (2006) establece 5 dimensiones para medir la gestión del talento humano: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social, las cuales se detallan a continuación:

- **Proyección organizacional.** Esta dimensión tiene relación con la contribución estratégica del área de recursos humanos. Las personas empleadas en RRHH deben velar por las iniciativas se puedan definir, desarrollar y especificar a su debido tiempo; que los procesos se detienen, se ponen en movimiento y se simplifican; y que los valores centrales de la organización se discuten y ajustan de manera adecuada a las condiciones comerciales cambiantes. El cambio cultural podría proporcionar la mayor ventaja potencial para que los gerentes de recursos humanos influyan en el desarrollo económico de la organización, si los gerentes de recursos humanos necesitan participar, deben asumir responsabilidades significativamente diferentes, deben convertirse en jefes de gestión de transformación cultural, educación La mentalidad y los comportamientos que influyen en los resultados operativos y financieros de la empresa. Para agregar valor desde esta perspectiva, la gerencia humana necesita identificar la cultura más apropiada para la estrategia corporativa. Sin manipulaciones, intente adaptar las prácticas de gestión humana a esta cultura, convertirla en una fuente de motivación y autonomía y apoyar a otros gerentes en la comprensión y la actuación que se adapte a la cultura deseada.
- **Gestión del cambio.** Las nuevas reglas de competencia involucran organizaciones como la velocidad, la simplicidad y la rápida toma de decisiones, que a su vez requieren el desmantelamiento de las estructuras burocráticas, la eliminación de mano de obra innecesaria y la capacidad de cambiar.; lo que a su vez requiere el desmantelamiento de las estructuras burocráticas, la eliminación del trabajo innecesario; es decir, la capacidad de cambiar. Esta faena ha sido visto tradicionalmente como la tarea de consultores externos, mientras que el papel de los recursos humanos ha sido percibido como lo opuesto, ya que los sistemas en esta área han sido vistos como creando resistencia a tales cambios. Además, algunos teóricos han llamado al subsistema de recursos humanos un subsistema de mantenimiento. Cuando se

percibe no solo como un problema técnico sino también como un cambio cultural, se reconoce el papel clave de la función de gestión humana para lograr dichos cambios.

- **Infraestructura organizacional.** El valor agregado de la gestión del talento humano en esta dimensión, se vislumbra mediante el apoyo brindado para construir una capacidad efectiva y eficiente; lográndose hacer esto por dos vías, las cuales son apoyando los procesos de mejora organizativa y reestructuración y desarrollando prácticas efectivas en los procesos de gestión humana. El papel de RRHH debe ser una gran experiencia organizativa, y sus miembros deben desempeñar el papel de consultores internos en el diseño y rediseño de lo que distingue a las organizaciones y sus subunidades en su auto modificación continua para lograr estrategias y nuevas habilidades y un mayor rendimiento.
- **Liderazgo de las personas.** Esta función tradicional de la gestión del talento humano ha sido diseñada para defender a los trabajadores durante muchos años, esa era la idea que tenía; pero se está utilizando una gama más amplia para mejorar las contribuciones de los trabajadores, centrándose en los siguientes aspectos relevantes, como son la capacitación, desarrollo y apoyo a los empleados. En este caso, el mayor aporte de los empleados está relacionado con la respuesta que la organización necesita dar al lado humano; es decir, comprender y responder a las necesidades de sus empleados, tanto desde una perspectiva psicológica, en función de su motivación y, en consecuencia, de la propia. La motivación impacta el desempeño, desde un punto de vista de apoyo, para que puedan realizar su trabajo en condiciones favorables.
- **Responsabilidad social.** Asumir una posición de responsabilidad social afecta varios aspectos de la gestión organizacional, siendo uno de ellos, determinar qué tipo de organización se desea tener, lo que significa que debe repensar la misión comercial que define esta dimensión. Le sigue, en determinar qué proceso se sigue para la construcción social de su legitimidad; es decir, anticipar los problemas derivados del éxito empresarial de la sociedad sin descuidar la eficiencia y descuidar los factores de efectividad, típicos de la economía empresarial, donde se debe preguntar cómo se lograría esta rentabilidad social y qué posición ocupa hacia los costos sociales potenciales asociados. Por último, tener en cuenta la responsabilidad social requiere la

definición de la posición comercial en relación con la transparencia con la sociedad.

## **2.2.2. Satisfacción laboral**

### **2.2.2.1. Definición satisfacción laboral**

Ayub y Rafif (2011) afirman que la definición de la satisfacción laboral se ha debatido durante varias décadas y han visto tanto su evolución como su creciente importancia en las organizaciones. En la literatura se ha asociado con la motivación; siendo estos conceptos que a menudo se confunden pero que son distintos y se complementan entre sí. La definición de motivación puede considerarse compleja considerando la existencia de una amplia variedad de enfoques y perspectivas inherentes a este concepto, que desempeña un papel central con respecto al comportamiento organizacional.

En este sentido Ayub y Rafif (2011), refuerzan que existe un conjunto de fuerzas internas y externas que desencadenan cierto comportamiento relacionado con el trabajo que determina su forma, dirección, intensidad y duración, lo que lleva al logro de un determinado comportamiento por parte del individuo consideran que la motivación laboral es un conjunto de fuerzas energéticas que provienen tanto del interior como del exterior del individuo. Considerando que la naturaleza humana se basa en un conjunto de ambiciones, necesidades, tendencias e ideas que contribuyen al logro de diferentes acciones, se puede ver que la motivación es el resultado entre las fuerzas de interacción que se desarrollan en el entorno organizacional, cultura y prácticas organizacionales adoptado por el departamento de recursos humanos, y las características individuales, calificaciones y actitudes del individuo.

Por otro lado, Martínez y Paraguay (2004) señalan que la definición de satisfacción laboral se considera igualmente múltiple y compleja, dependiendo de la perspectiva en la que se defina el concepto. Pero de manera unánime, se considera un fenómeno complejo y subjetivo, con variaciones individuales resultantes del individuo per se, ya sea con las situaciones vividas o con el tiempo. Depende de las fuerzas internas y externas en el entorno laboral y puede afectar a los trabajadores en su comportamiento físico, mental, profesional y social, con repercusiones en su vida personal, familiar y organizativa. La satisfacción con el trabajo es un reflejo del funcionamiento de la organización, es un estado emocional positivo o de placer, que resulta de la evaluación del trabajo o de las experiencias proporcionadas por el trabajo. La satisfacción profesional

es una de las variables del trabajo, como lo representa el comportamiento organizacional que puede abordarse desde la perspectiva del trabajador que considera la importancia de variables como el reconocimiento, el respeto, el bienestar o desde la perspectiva de la organización, considerando que esto puede conducir a una mayor productividad.

Para estos autores, la satisfacción laboral desde la perspectiva del trabajador puede abordarse, por un lado, como un estado emocional y, por otro, como una actitud general hacia el trabajo, con varios estudios que se ajustan a estas dos perspectivas.

Mullins (2004) considera que la satisfacción laboral refleja una actitud y un estado interno asociado con el sentimiento de realización personal. La satisfacción interfiere significativamente con la capacidad de adaptarse al trabajo con respecto a la integración, la autonomía, la motivación, la participación y la utilización de las capacidades físicas y mentales. La disminución de los niveles de satisfacción laboral y la falta de atención por parte de los gerentes en esta área de trabajo pueden comprometer, en un futuro cercano, el desempeño de las organizaciones y, en consecuencia, el nivel de salud de la población. La satisfacción laboral refleja el grado en que las personas sienten que la empresa cumple con sus expectativas laborales y con los contratos que se han establecido.

Por lo tanto, se puede concluir que la satisfacción laboral puede entenderse como una actitud global hacia el trabajo, sin embargo, aspectos concretos de la situación laboral en la que una persona se encuentra pueden influir en la satisfacción. Es este enfoque multidimensional el que permite discriminar diferentes actitudes hacia diferentes aspectos del trabajo y, en consecuencia, implementar una posible intervención, si es necesario, para mejorar las actitudes organizacionales; es decir, en términos de satisfacción del trabajador.

La satisfacción laboral es una parte integral de la responsabilidad de los recursos humanos de las organizaciones. Es necesario garantizar todas las condiciones que puedan proporcionar satisfacción a sus trabajadores, a fin de lograr una mayor productividad, efectividad, compromiso y participación, así como reducir el absentismo o la rotación y contribuir a la buena reputación externa de la organización. Por lo tanto, la forma en que una organización opera y cumple sus objetivos es crucial para la satisfacción de los empleados y las consecuencias que pueden derivarse de ella (Rogelberg *et al*, 2010).

La satisfacción laboral es una actitud personal hacia el trabajo y muestra qué tan bien las expectativas del personal son compatibles con las recompensas que el trabajo u

organización les brinda. Además, es un factor eficaz en la retención del personal en sus puestos e influye en el logro y la eficiencia de las personas y en la mejora de la calidad de los servicios que brindan; también es una herramienta en manos de los gerentes para mantener y preservar al personal. Sin duda, la satisfacción en el trabajo es de suma importancia y por consecuencias como la reducción de las bajas y bajas o resignaciones, la promoción de la salud del personal y de la sociedad, así como la consecución de los objetivos de la organización y su elevación que pueda tener, debe recibir la atención especial de los gerentes.

#### **2.2.2.2. Determinantes de la satisfacción laboral**

Para Bauk (1985), los factores considerados como más significativos para el estrés y la insatisfacción laboral son el desconocimiento sobre las oportunidades de progreso y promoción en el trabajo y la forma en que se evalúa el desempeño profesional. Otros factores son la excesiva carga de trabajo, la injerencia del trabajo en la vida privada, la falta de autoridad e influencia necesaria para realizar su trabajo.

La efectividad y productividad de una organización depende del desarrollo y la educación de su personal. No es posible ni práctico aumentar la productividad de una organización sin considerar el aprovechamiento óptimo de las capacidades del personal. Por tanto, la gestión y aplicación eficaces de sus métodos y procedimientos apropiados han adquirido una importancia considerable. Comúnmente se dice que “un trabajador feliz es uno eficaz” y “un trabajador feliz debería estar satisfecho con su trabajo” (Amiria, Khosravib y Mokhtari, 2010).

En este mismo orden de ideas los autores Santos y Mourao (2011) enfatizan que los principales determinantes y también llamados antecedentes de la satisfacción laboral son las características individuales y las condiciones laborales, mientras que sus correlatos son la implicación con el trabajo y el compromiso organizacional. Las consecuencias son los efectos y consecuencias para la organización, que incluyen menor rotación, menos ausencias, mayor rendimiento, mayor productividad. Estas tres dimensiones están interrelacionadas manteniendo un flujo para lograr la satisfacción laboral.



### **2.2.2.3. Importancia de la satisfacción laboral**

La importancia de la satisfacción laboral se debe al hecho de que la mayoría de las personas pasan aproximadamente la mitad de sus horas de vigilia en el trabajo. La satisfacción laboral es uno de los factores importantes que influyen en la realización del trabajo y los resultados para una mayor eficacia, eficiencia y productividad, así como sentimientos de satisfacción personal, de esta manera los recursos humanos son los recursos más valiosos en una organización y asegurar la satisfacción laboral de los trabajadores es uno de los factores más importantes de logro profesional y eficiencia y productividad organizacional (Amiria *et al*, 2010).

Según los autores, la satisfacción laboral es uno de los factores que puede motivar y provocar el sentimiento de lealtad en los trabajadores y puede ser beneficioso para el desarrollo y mejora de la organización. La medición adecuada de la satisfacción del personal aumentará la tasa de cooperación del personal y, posteriormente, la organización podrá establecer relaciones razonables entre los procesos de trabajo, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad (Amiria *et al*, 2010).

La satisfacción laboral según Brandao y Reyes (2011) se considera un “factor importante para la eficiencia y aumento de la productividad de la organización, considerando que un empleado insatisfecho es un trabajador improductivo, por lo tanto, es relevante conocer qué influye la satisfacción laboral de los empleados de una organización” (p.36).

### **2.2.2.4. Enfoques de satisfacción laboral**

Según Spector (2003), existen dos enfoques para el estudio de la satisfacción laboral: el enfoque global, que considera la satisfacción laboral como un sentimiento único, en su conjunto, que presenta un único índice de satisfacción general y el enfoque o aspectos facetados. En este enfoque, una persona tiene diferentes niveles de satisfacción en relación con las diversas facetas. De esta forma, la satisfacción global puede interpretarse como un índice de satisfacción general o como un índice de diferentes facetas.

Zanelli, Borges y Bastos (2004) muestran que “las dimensiones o aspectos particulares en el trabajo son diferentes, que pueden variar de una situación a otra” (p.303). Por ello, la satisfacción laboral es difícil de medir y los aspectos pueden tener una justificación con mayor fundamento.

Los especialistas en gestión a decir Amiria *et al* (2010) creen que el aumento de la satisfacción laboral conduce al desarrollo de los recursos humanos y que la satisfacción está directamente relacionada con la productividad, de modo que una mayor satisfacción traerá consigo una mayor productividad y, en consecuencia, resultará en la elevación de la organización. Por el contrario, con la disminución de la satisfacción laboral, no solo aumentarán las demoras administrativas, sino que también se hará mucho daño a la organización.

#### **2.2.2.5. Causas de satisfacción laboral**

Se han realizado investigaciones y se ha concluido que lo que lleva a los empleados a identificarse o no con su trabajo está ligado a la perspectiva ambiental, pero que las personas con trabajos en similares condiciones pueden cambiar su nivel de satisfacción.

Para Spector (2003), según este punto de vista, la satisfacción laboral “es producto de la adaptación entre el individuo y su trabajo” (p.230). El autor también propone que el entorno externo y la personalidad pueden afectar la satisfacción laboral, así como su influencia conjunta.

Un factor importante a recordar es que los motivos que pueden generar satisfacción en una cultura determinada no son necesariamente los mismos factores que generan satisfacción en otras culturas. Spector (2003) dice que las personas tienen diferentes sentimientos sobre el trabajo, esto involucra valores básicos que varían de un lugar a otro.

Inicialmente se considera la relación entre la satisfacción laboral y el salario y los beneficios, estos se consideran factores extrínsecos de satisfacción. Oliveira (2010) dice que a partir del contrato de trabajo, el trabajador gasta energía para producir en vigor una remuneración por el trabajo, con la que reproduce su energía: el salario. Con esta idea se concluye que el salario y las prestaciones son los medios que tiene el trabajador para obtener sus bienes fundamentales, satisfaciendo así sus necesidades. Sin embargo, este beneficio no se puede cancelar, ya que puede provocar una actitud de inversión a la satisfacción, es decir, insatisfacción.

Para que el empleado esté satisfecho con el trabajo, también debe estar satisfecho con su jefe, su superior, como líder del grupo. Tanto para Bowditch y Buono (1992) como para Robbins, Judge y Sobral (2010) el líder es aquel que tiene la capacidad de influir en

las personas para lograr una determinada meta u objetivo. El jefe debe saber conducir, aportar motivación a sus subordinados, ya que esto puede reflejarse positiva o negativamente en los índices de la organización.

Según Robbins *et al* (2010) los “trabajos interesantes que aportan formación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de los empleados” (p.75). Por lo tanto, cuanto más ofrece la organización formas de crecimiento y desarrollo, más el empleado tiende a estar satisfecho con su trabajo.

Spector (2003) encontró que la satisfacción laboral cambia según el trabajo o la función laboral. De esta forma, a los empleados les pueden gustar o no sus asignaciones, según la personalidad de cada uno. Pereira (2004) afirma que otra forma de ver el problema de la satisfacción depende de cómo el trabajo debe, por sí mismo, satisfacer al hombre. Esta satisfacción proviene de la motivación intrínseca citada por Bergamini, (2008) donde la motivación interna impulsa al individuo a utilizar sus aptitudes.

La organización también debe proporcionar un entorno agradable para que los empleados estén abiertos a sus habilidades. Así mismo existe una fuerte correspondencia entre cuánto aprecian las personas el contexto social de su lugar de trabajo y la satisfacción que sienten en general. Para Nunes (2003) la satisfacción laboral se convierte en un concepto no global, pero multidimensional, según el cual los empleados pueden estar satisfechos con los compañeros de trabajo, por ejemplo, pero insatisfechos con la naturaleza del trabajo en sí. Para Bergamini (2008), las organizaciones que permiten la realización de intereses y aspiraciones personales también mejoran su productividad por la forma individual en que consideran a cada persona.

Los factores se concluyen con la afirmación de Bergamini (2008) que establece la sustitución de la compensación por las relaciones interpersonales como factor de satisfacción entre los empleados, “el énfasis en las relaciones interpersonales es, entonces, el sustituto más directo de la compensación por la producción” (p, 8). Por tanto, muestra que un factor intrínseco puede proporcionar una mayor satisfacción que los factores extrínsecos.

La relación interpersonal asegura un ambiente agradable tanto para el grupo como para la organización, proporcionando a las personas más placer en el trabajo. Según Moscovici (2002) la relación interpersonal y el clima se influyen mutuamente y de forma circular, caracterizando un ambiente agradable y estimulante o desagradable, que puede

provocar la satisfacción o insatisfacción, necesario para mantener la relación entre los individuos en la organización.

#### **2.2.2.6. Consecuencias de la insatisfacción laboral**

Estar o no satisfecho con el trabajo incurre en diferentes consecuencias, ya sean a nivel personal o profesional, afectando directamente el comportamiento, la salud y el bienestar del trabajador. Esta afirmación se basa en el modelo de las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo propuesto por Henne y Locke (1995), en el que la insatisfacción en el trabajo puede generar consecuencias en la vida del individuo, la salud mental y la salud física de ese individuo. Los primeros estudios sobre el tema hacen referencia a la satisfacción e insatisfacción y sus consecuencias sobre la salud y el bienestar de los trabajadores, proporcionando supuestos de que la insatisfacción en el trabajo puede estar relacionada con el estrés ocupacional (Rahman y Sem, 1997).

Los autores Rahman y Sem (1997) afirman que el ausentismo es menor entre quienes tienen mayor satisfacción laboral. Los autores también señalan que la satisfacción laboral tiene una gran influencia en la determinación de los niveles de estrés y la calidad de vida del trabajador, y el trabajo, cuando tiene factores de estrés e insatisfacción, muchas veces se convierte en una verdadera prisión debido a las malas condiciones en las que se desarrolla. Y, cuando se asocia a programas de prevención y promoción de la salud, puede y debe ser una fuente de satisfacción y realización.

#### **2.2.2.7. Modelos teóricos de la satisfacción laboral**

- **Teorías procedimentales**

Las teorías procedimentales tienen en cuenta las dinámicas esenciales para el desarrollo de la percepción de bienestar en el lugar de trabajo. Todas estas teorías argumentan que las personas son diferentes en relación a lo que las motiva y sus motivaciones son parte de un contexto temporal, es decir, la satisfacción puede variar de un individuo a otro a lo largo del tiempo (McClelland, 1968).

Las motivaciones se manifiestan de manera diferente en cada individuo, por lo que “generalmente se acepta que las teorías procedimentales ofrecen una mejor explicación teórica de la motivación para el trabajo y, en consecuencia, satisfacción que las teorías de contenido” (Barnabé y Burns, 1994, p.171).

Las teorías del proceso, para Stoner (1995) son “teorías de la motivación que estudian los procesos de pensamiento mediante los cuales las personas deciden cómo actuar” (p.102), por lo que pretenden explicar el dinamismo inherente a la realización de necesidades y valores. Las teorías del proceso ponen el énfasis en el cómo de la motivación, es decir, los procesos de pensamiento que se convierten en motivación. Finalmente, la teoría del refuerzo se centra en las formas en que se aprende el comportamiento.

- **Teoría de la expectativa**

La teoría de Vroom (1964) es la que gana mayor aceptación en el contexto de las teorías de la expectativa, ya que concibe una conceptualización dentro de los modelos cognitivos de expectativa - valor. La contribución de este modelo está relacionada con la implicación de la variable expectativa, considerando la dimensión futura del comportamiento humano.

Vroom formuló la teoría de la expectativa en tres tipos de relaciones, según Ferreira, Neves y Caetano (2001) las relaciones son:

- Relación esfuerzo / desempeño: probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo conducirá a un determinado desempeño.
- Relación rendimiento / recompensa: grado en el que el individuo cree que un determinado rendimiento conducirá al logro del resultado deseado;
- Relación recompensa / objetivos personales: grado en el que las recompensas organizacionales se perciben como atractivas, en el sentido de satisfacer necesidades u objetivos personales.

A estos tres tipos de relaciones, el autor consideró cinco conceptos claves que consolidan la teoría, siendo los resultados (lo que la organización aporta al profesional como contraparte de su desempeño), la valencia (grado de atracción que el resultado representa para el individuo), instrumentalidad (percepción del grado de relación entre desempeño y resultados alcanzados), expectativa (lo que la persona visualiza como posible resultado probable, dependiendo de su desempeño) y fuerza (cantidad de esfuerzo invertido o atención existente dentro de la capacidad de motivarlos). Los factores más importantes para determinar la motivación en el trabajo son, en primer lugar, los resultados y su respectiva valencia. En segundo lugar, la teoría enfatiza la importancia de

la instrumentalidad. Finalmente, la expectativa se traduce en una relación entre esfuerzo y desempeño.

De esta forma, la teoría de las expectativas de Vroom (1964) considera que la conducta se orienta hacia los objetivos y resultados, que se elige, así como el esfuerzo y la perseverancia, de acuerdo con el valor de los resultados y la expectativa de lograrlos. El individuo solo se sentirá motivado para realizar una tarea, de acuerdo con su expectativa de que el esfuerzo que hará será recompensado. A su vez, la satisfacción profesional será tanto mayor cuando el profesional sienta que las recompensas obtenidas están en consonancia con el esfuerzo motivacional invertido.

Algunas críticas apuntan al uso limitado de esta teoría dado que pocos individuos perciben una alta correlación entre su desempeño y recompensas en el contexto laboral (Ferreira *et al*, 2001; Robbins, 1999). De todos modos, se entiende que los supuestos de esta teoría contribuyen a la comprensión del problema, al enfatizar la importancia del resultado y el hecho de que representa un alto atractivo para el individuo. Por otro lado, resalta la importancia de establecer reglas que tiendan a relacionar desempeño y recompensa. Independientemente del mayor o menor realismo y racionalidad de los incentivos definidos en el plan motivacional, es importante resaltar el carácter individual de las expectativas.

- **Teoría de la discrepancia**

Al abordar las teorías de la discrepancia, la satisfacción depende del grado de acuerdo entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente obtiene. En opinión de Bravo, Piero y Rodríguez (1996) las discrepancias pueden ser de dos tipos: interpersonales e intrapersonales. Resultados interpersonales del proceso de comparación que las personas establecen entre ellos mismos y los demás, al evaluar su satisfacción laboral. Las intrapersonales surgen de un proceso psicológico de comparación entre la percepción de experiencias laborales reales y los criterios de comparación personal que pueden referirse a las necesidades, valores o recompensas esperadas del individuo.

En el ámbito de las discrepancias interpersonales, se inserta la teoría de la equidad de Adams (1965), según la cual el individuo es más probable que se sienta insatisfecho cuando comprende que la relación entre su contribución a la organización y los beneficios que se derivan de ella es menor satisfactorio en comparación con otros trabajadores. En esta perspectiva, la desigualdad establece una fuerza motivacional, es decir, si el

individuo considera que no ha sido tratado con la debida equidad en relación con los demás (experiencia / justicia y disgusto), intenta eliminar esta desigualdad a través de una relación insumos / resultados (Thierry y Koopman-Iwema, 1987).

La equidad es un elemento sorprendente de la satisfacción laboral, ya que los trabajadores que experimentan equidad en salarios y promociones tienden a sentirse más satisfechos. Así, la percepción de equidad constituye tanto una fuerza motivadora para que el individuo invierta en el trabajo como un elemento de satisfacción laboral (Witt y Nye, 1992).

En las teorías de la discrepancia intrapersonal Lawler (1981) destaca la importancia de la relación entre los objetivos que el individuo desea ver cumplidos en la situación laboral (expectativas) y las características que percibe en esa situación (respuestas de la organización). La satisfacción profesional resulta del grado de discrepancia que percibe el individuo entre lo que espera recibir de su trabajo y lo que realmente recibe. La relación que se establezca entre la expectativa del individuo y la respuesta de la organización influirá en el esfuerzo realizado por el individuo y, en consecuencia, en su satisfacción laboral. Las teorías de la discrepancia hacen una contribución importante a la satisfacción laboral, debido a las discrepancias entre las expectativas del individuo y los resultados obtenidos en la situación laboral.

- **Modelo de características / función del trabajo**

Hackman y Oldham (1975) sugieren el modelo de características del trabajo, en el que se valoran las características de la tarea, asociando variables cognitivas o motivacionales.

Las críticas a este modelo se centran en la necesidad de adaptación, especialmente en la necesidad de considerar el efecto de la dimensión temporal de la relación entre las características del trabajo y los resultados (Algera, 1990).

- **Teoría de la adaptación al trabajo**

La teoría de la adaptación al trabajo argumentada por Dawis, England y Lofquiss (1964, citado en Seco, 2000) considera que la motivación en el trabajo está influenciada por la reciprocidad entre las necesidades del individuo y la oportunidad de satisfacerlas dentro del alcance del trabajo. Las personas tienden a buscar contextos laborales que les permitan cumplir con sus metas, logrando un mayor éxito y en consecuencia sintiéndose más realizadas.

Según esta teoría, las líneas de satisfacción y motivación están interconectadas, siendo que la satisfacción está asociada con las necesidades del individuo y la capacidad para cumplir con sus objetivos; la motivación está asociada con la forma en que el individuo se siente, dependiendo de la relación entre las necesidades de los individuos y las oportunidades de logro. Por tanto, si la organización posibilita la realización de las necesidades del profesional, éste estará más satisfecho y más comprometido. Lo opuesto también es cierto; si la organización no permite que el individuo satisfaga sus necesidades, se siente menos satisfecho o insatisfecho, y también menos motivado para progresar profesionalmente (Seco, 2000).

- **Teorías de contenido**

Las teorías de contenido de motivación se centran en las necesidades internas que motivan el comportamiento. Para Stoner (1995) se trata de “un esfuerzo por reducir o satisfacer sus necesidades, que las personas actúen de determinadas formas” (p.125). Estos buscan comprender las necesidades intrínsecas que llevan a cada persona a adoptar un determinado tipo de comportamiento, por lo que se preocupan más por identificar los valores y / o necesidades generales que son de interés alcanzar para que el individuo se sienta satisfecho. Las teorías contemporáneas de la motivación se centran en los factores que pueden afectar la motivación. Así, tenemos las teorías de contenido, donde el énfasis se pone en las aspiraciones y el contenido de las metas del individuo, es decir, qué de la motivación.

Entre estas destacan:

- ***Jerarquía de necesidades de Maslow***

Maslow (1943) formuló su teoría de la motivación basada en el concepto de jerarquía de necesidades que, según él, influye de forma única en todo el comportamiento humano. Entonces, según esta teoría, las personas están motivadas por cinco tipos diferentes de necesidades. Como se muestra en la Figura 1.





**Figura 1.** Pirámide de la teoría de las necesidades de Maslow.

Fuente: Adaptado de Maslow (1943).

Necesidades fisiológicas (incluida la necesidad de aire, comida, agua, sexo, etc.); necesidades de seguridad (implican auto-conservación mediante la evitación, la amenaza, el peligro y la privación); necesidades sociales (incluye el deseo de asociación, pertenencia, amistad, aceptación, etc.); las necesidades de autoestima (incluye autoconfianza, reconocimiento, apreciación, estatus, atención, etc.) y las necesidades de autorrealización (implica competencia, realización del potencial individual, crecimiento, etc.) (Maslow, 1943).

Según el autor, las necesidades humanas son de naturaleza biológica o instintiva, tienen una base genética, influyen en los comportamientos a menudo de manera inconsciente y, por lo tanto, caracterizan a los individuos en general. Las necesidades fisiológicas y de seguridad pueden tener que ver con la preservación y conservación personal, se las llama primarias. Los demás, porque buscan una identidad social más individual, son designados como secundarios.

Estos están ordenados en forma piramidal, de acuerdo a una jerarquía según su poder o capacidad para motivar comportamientos, parece que la satisfacción de las necesidades primarias no produce saciedad total, ya que es solo el punto de partida para la generación de una nueva serie de descontento. Es en este punto que las necesidades secundarias asumen su poder motivador (Hampton, 1983). A la luz de la teoría de Maslow, las personas estarán motivadas para satisfacer cualquier necesidad que sea más dominante en un momento dado. El

predominio de una necesidad particular depende de la situación de la persona en ese momento y de sus experiencias previas.

Cabe considerar, por parte de Hampton (1983), lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan famosa e importante fue su reconocimiento “(...) de la incapacidad de las necesidades ya satisfechas para motivar la conducta” (p.106). Este principio debe, a la luz de esta teoría, ser respetado por los gerentes que pretendan motivar a los trabajadores para que cumplan los objetivos organizacionales. Para ello, deben proporcionar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades insatisfechas.

- *La teoría de dos factores de Herzberg*

Maslow basa su teoría de la motivación en diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), mientras que Herzberg basa su teoría en el entorno externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Para Herzberg (1969) la motivación de las personas depende de dos factores, higiénicos y motivacionales. *Factores higiénicos*: se refieren a las condiciones que rodean a la persona mientras trabaja, abarcando las condiciones físicas y ambientales del trabajo, salarios, beneficios sociales, políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre dirección y empleados, normativa interna, oportunidades existentes, etc.

Correspondiente a la perspectiva ambiental, son los factores tradicionalmente utilizados por las organizaciones para obtener la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. El término “higiene” sirve precisamente para reflejar el carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que están destinados simplemente a evitar fuentes de insatisfacción con el medio ambiente o posibles amenazas a su equilibrio.

Cuando estos factores higiénicos son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que la influencia sobre el comportamiento no puede aumentar sustancial y permanentemente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción. Por tanto, se denominan factores insatisfactorios. Incluyen condiciones de trabajo y comodidad; políticas de organización y

administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salario; seguridad en el empleo; relaciones con compañeros entre otros.

Los *Factores motivacionales*: constituyen el contexto del puesto, se refieren al contenido del puesto, las tareas y deberes relacionados con el puesto en sí. Producen un efecto duradero de satisfacción y aumento de la productividad a niveles de excelencia, es decir, por encima de los niveles normales. El término motivación involucra sentimientos de logro, crecimiento y reconocimiento profesional, expresados a través de ejercicios en tareas y actividades que ofrecen desafíos y significado para el trabajo. Cuando los impulsores de motivación son excelentes, aumentan sustancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Por tanto, se denominan factores satisfactorios, constituyen el contenido mismo del puesto. Incluyen delegación de responsabilidad; libertad para decidir y cómo hacer el trabajo; promoción; pleno uso de las habilidades personales; definición de objetivos y evaluación relacionados con ellos; simplificación de la posición (por el propio ocupante); y ampliar o enriquecer la posición (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores establece que: la satisfacción laboral es una función del contenido o actividades desafiantes o estimulantes del trabajo: estos se denominan factores motivadores. La insatisfacción laboral es una función del entorno, la supervisión de los compañeros y el contexto general del trabajo, son los denominados factores higiénicos.

Los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de acuerdo que permiten una configuración más amplia y rica en cuanto a la motivación y el comportamiento humanos. Sin embargo, también tienen diferencias importantes.

Factores motivacionales / satisfactorios.

Contenido del trabajo - (Cómo se siente la persona con respecto al trabajo).

El trabajo en sí; realización personal; reconocimiento del trabajo; progreso profesional y responsabilidad.

Factores higiénicos / insatisfactorios.

Contexto laboral - (cómo se siente la persona con respecto a la empresa).

Las condiciones de trabajo; salarios y bonificaciones de producción; beneficios y servicios sociales; cultura organizacional y relaciones gerenciales.

○ *Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland*

McClelland (1968) consideró la existencia de tres necesidades motivacionales fundamentales, que varían de un individuo a otro, en términos de frecuencia y grado: la necesidad de logro (deseo de tener éxito), la necesidad de poder (deseo de éxito) influencia (el comportamiento de los demás) y la necesidad de afiliación (deseo de establecer relaciones interpersonales, amistosas y cercanas).

Para McClelland (1968), los individuos con una alta necesidad de logro (“grandes triunfadores”, en la expresión del autor) establecen metas exigentes (pero alcanzables) y están motivados para proporcionar retroalimentación relacionada con el desempeño. Se esfuerzan por realizar las tareas de manera ejemplar y buscan la realización personal a través de su desempeño, asumiendo la responsabilidad personal de ese éxito. Tales características los llevan a sentirse satisfechos en situaciones laborales estimulantes y competitivas, reaccionando mal ante la monotonía y la rutina.

Robbins (1999) señala que se puede establecer una relación entre la necesidad de logro y la satisfacción laboral. Las personas con una gran necesidad de poder se comprometen a ejercer influencia y control sobre los demás, valorando el prestigio y el estatus. En cuanto a la necesidad de afiliación, las personas fuertemente motivadas por esta necesidad valoran situaciones de cooperación y entendimiento mutuos.

De esta manera, McClelland (1968) señala que estas necesidades se aprenden en el contexto de las experiencias de vida del individuo, y las prácticas educativas en la infancia determinan principalmente el logro del individuo. Los modelos teóricos que hemos presentado son complementarios entre sí, ya que cada uno aporta algo a la comprensión de la satisfacción / motivación profesional.

Los tres marcos conceptuales, Maslow, Herzberg y McClelland sugieren, en común, la importancia de satisfacer necesidades superiores (sentido de pertenencia, oportunidades de realización personal) para determinar el bienestar en el lugar de trabajo. La teoría de Maslow demuestra ser bastante útil para

comprender las necesidades de los individuos; mientras que la teoría de Herzberg asume relevancia en la identificación de los incentivos que permitan satisfacer estas necesidades; y McClelland admitió la existencia de diferencias intra e interindividuales, destacando el papel del aprendizaje en la identificación de necesidades.

En concreto, la teoría de Herzberg (1969) puede interpretarse como una teoría que engloba y diferencia las variables motivacionales extrínsecas (relacionadas con las teorías de contenido), con las variables motivacionales intrínsecas (relacionadas con las teorías de procesos y resultados). En este sentido, parece inevitable presentar la contribución de esta última en la interpretación de la satisfacción laboral (Parsonsa y Broadbridgeb, 2006).

#### **2.2.2.8. Dimensiones de la satisfacción laboral**

- **Responsabilidad laboral.** La satisfacción estaría determinada por la existencia de factores motivadores considerados efectivos para motivar a las personas a un esfuerzo y desempeño superiores e incluiría logros, reconocimiento, contenido laboral, responsabilidad y crecimiento profesional. Se llaman factores intrínsecos porque están relacionados con el desarrollo personal. La responsabilidad laboral se radica en el ambiente propio del trabajo, brindando confianza de realizar las actividades, traduciéndose en motivación propia del empleado (Martínez y Paraguay, 2004).
- **Condiciones laborales.** Se refieren a las condiciones del entorno físico de trabajo mediante la adaptación de las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación), diseño de edificios, áreas y lugares de trabajo, movimiento, descanso, ocio, mobiliario y equipo, en particular. cumplimiento de las normas técnicas y la legislación más avanzadas en cada uno de estos aspectos. Es esencial aumentar, facilitar y hacer que la práctica de los empleados sea reconocida y valorada internamente y la participación de los empleados en la priorización, definición, monitoreo y evaluación de estos cambios (Martínez y Paraguay, 2004).
- **Capacidad, capacitación y logros.** Se refiere al trabajo en sí y al contenido del trabajo, e incluye: trabajo que es personalmente interesante y significativo, éxito y sentido de logro, capacidad de usar habilidades y capacidades, potencial de

crecimiento, variedad de tareas, responsabilidad, autonomía en la toma de decisiones, claridad de roles y ausencia de conflictos de roles, evaluación positiva del desempeño laboral, armonía e integración interpersonal, ausencia de fatiga física y monotonía (Martínez y Paraguay, 2004).

- **Relación con los superiores.** La satisfacción laboral como una función de la relación percibida entre lo que un individuo quiere de su trabajo y lo que se da cuenta de que está obteniendo. En algunos casos, la supervisión de los líderes exhaustiva hacia sus supervisados en todas las actividades y detalles durante la jornada laboral, puede ser vista como un nivel de insatisfacción. Los empleados esperan que sus supervisores estén atentos (incluso facilitando el logro de sus valores), justos, competentes, reconociendo y premiando el buen desarrollo de los empleados y permitiendo cierta participación en el proceso de toma de decisiones. También deben demostrar respeto por los empleados como seres humanos, incluido el comportamiento ético y la información adecuada (Martínez y Paraguay, 2004).
- **Relación con los compañeros.** La satisfacción laboral sería entonces un estado emocional placentero, resultante de la evaluación del trabajo en relación con los valores laborales del individuo y su buena relación con los demás compañeros. La insatisfacción laboral sería un estado emocional desagradable, resultante de evaluar el trabajo como ignorar, frustrar o negar los valores relacionados con el trabajo de un individuo. Por lo tanto, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son fenómenos distintos, sino situaciones opuestas del mismo fenómeno; es decir, un estado emocional que se manifiesta como alegría o sufrimiento. Implica relaciones de confianza, competencia, colaboración y amistad, así como el intercambio de valores (Martínez y Paraguay, 2004).
- **Visión de la empresa.** Se refiere a la manera cómo las empresas muestran respeto por los empleados y sus valores, así como los beneficios y la política salarial, así como la competencia de la organización (dirección, gestión eficaz, generación de un buen producto). La empresa debe generar confianza con incentivos que ayuden a los empleados (Martínez y Paraguay, 2004).
- **Condiciones físicas.** Se refieren a las condiciones físicas de los trabajadores, donde la aparición de una mejor calidad de la salud física en individuos

satisfechos, así como un mayor riesgo de la ocurrencia. de problemas de salud como fatiga, dificultad para respirar, dolor de cabeza, problemas digestivos y dolor muscular en personas insatisfechas. El nivel de satisfacción y los trastornos físicos (fatiga, dificultad para respirar, dolor de cabeza, pérdida de apetito, aumento del colesterol), enfermedad cardíaca aterosclerótica) y la longevidad, donde los individuos más satisfechos tenían menor incidencia de problemas de salud y mayor longevidad (Martínez y Paraguay, 2004).

### 2.3. Marco Conceptual

- **Beneficios:** también es, como remuneración, porque sigue siendo un salario indirecto, un factor de desmotivación si no se equipara a funciones equivalentes dentro o fuera de la empresa. (Administradores.com, 2018)
- **Condiciones de trabajo.** Las buenas condiciones de trabajo son un punto indiscutible para generar motivación. La empresa debe organizar su entorno de acuerdo con la actividad realizada para ofrecer a sus empleados el mejor entorno. (Administradores.com, 2018)
- **Desarrollo personal y formación.** La oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades asociadas con el puesto también es muy valorada, ya que, al aumentar las habilidades técnicas y administrativas de las personas, se consideran más capaces de realizar el trabajo, aumentando su autoestima. (Administradores.com, 2018)
- **Gestión de talento.** Es el conjunto de actividades involucradas con el objetivo de contratar, capacitar y retener profesionales talentosos en la empresa, creando un ambiente con empleados comprometidos y motivados que contribuyan al crecimiento del negocio. (Furtado, 2019)
- **Motivación.** Este término deriva de la palabra latina “moveré”, que significa movimiento, lo que induce a que la motivación sea la fuerza impulsora que impulsa a las personas a alcanzar sus objetivos. (Steers, Monwday, y Shapiro, 2004)
- **Promoción y crecimiento en la organización.** Con la política de reducción de nivel jerárquico adoptada por prácticamente todas las empresas grandes y medianas en cualquier industria, se ha vuelto aún más difícil ofrecer

promociones o crecimiento dentro de las organizaciones como un factor de motivación o retención. (Administradores.com, 2018)

- **Reconocimiento y apreciación:** Los logros individuales y de equipo deben ser reconocidos con frecuencia por el líder, celebrando etapas, logros y eventos. Los empleados deben sentirse altamente prestigiosos dentro del equipo, imbuidos de un sentido de logro personal hacia el equipo y sus propias tareas. (Administradores.com, 2018)
- **Reconocimiento.** Este es uno de los puntos más importantes, muy valorado por los empleados. El reconocimiento completo del trabajo realizado es difícil de lograr. Incluso cuando esté satisfecho con el trabajo de una persona, debe tener la sabiduría para transmitir esta información adecuadamente. Siempre trate de felicitar a aquellos que atrapan a los miembros del equipo haciendo algo grandioso. (Administradores.com, 2018)
- **Recursos Humanos (HHRR).** Se puede definir como un conjunto de actividades organizativas destinadas a gestionar un conjunto de capital humano y garantizar que este capital se utilice para los objetivos de la organización específica. El objetivo de RRHH es alentar y apoyar los comportamientos de los empleados para que la estrategia específica de la empresa se pueda implementar con éxito; incluyendo la selección de las necesidades de recursos humanos, el reclutamiento, la capacitación, la recompensa, la evaluación, así como también las inquietudes de relaciones laborales, seguridad y salud y justicia (Wright y Boswell, 2002)
- **Remuneración.** Un buen sueldo (salario) no suele generar motivación en los empleados durante un largo período. Sin embargo, uno de los principales factores desmotivadores es uno de los principales factores desmotivadores: un salario por debajo del mercado o, peor aún, por debajo de los colegas de la empresa que realizan trabajos similares sin deslumbrar las diferencias de rendimiento. (Administradores.com, 2018)
- **Satisfacción laboral.** Es una variable multifactorial, que consta de dimensiones tales como salario, relación con colegas, supervisión, oportunidades de promoción, beneficios, condiciones laborales, progreso profesional, estabilidad, desarrollo personal y la cantidad de trabajo. La satisfacción laboral es una



condición fundamental en el trabajo, entendida como un indicador importante de la calidad de vida. (Tamayo, 2000)

- **Seguridad laboral.** La falta de estabilidad laboral es un factor motivador en estos días. A menudo se dice a las personas que trabajan allí que siempre hay espacio para profesionales competentes y que debemos esforzarnos por la excelencia en nuestras actividades para que, con la recepción de nuevas solicitudes, mantengamos nuestro trabajo. (Administradores.com, 2018)
- **Talento.** El término de talento fue el nombre que se le dio al peso y la moneda en los antiguos griegos y romanos, y actualmente denota a alguien que sabe hacer una determinada actividad, con habilidad y éxito. Otro concepto de talento es que la persona tiene en su equipaje un conjunto privilegiado de competencias; es decir, conocimientos, habilidades y actitudes, que lo diferencian de los demás. (Chiavenato, 2014)

## CAPÍTULO III. HIPÓTESIS

### 3.1. Hipótesis General

**H<sub>G</sub>**: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

### 3.2. Hipótesis específicas

**H<sub>E1</sub>**: Existe una relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>E2</sub>**: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>E3</sub>**: Existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>E4</sub>**: Existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>E5</sub>**: Existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

### 3.3. Variables

#### **Variable: Gestión del talento humano**

##### **Definición conceptual:**

La gestión talento humano es el conjunto de actividades enfocadas con el propósito de contratar, capacitar y retener profesionales con habilidades y destrezas para desenvolverse de una manera eficaz en una empresa, creando un ambiente de

sinergia dentro de cualquier departamento, siendo un empleado comprometido y motivados a la contribución del crecimiento del negocio. (Furtado, 2019)

**Definición operacional:**

El estudio de la gestión del talento humano en el área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho se establece mediante la percepción que tienen los trabajadores sobre las dimensiones proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y la responsabilidad social.

**Variable: Satisfacción laboral**

**Definición conceptual:**

La satisfacción profesional es una de las variables del trabajo, como lo representa el comportamiento organizacional que puede abordarse desde la perspectiva del trabajador que considera la importancia de variables como el reconocimiento, el respeto, el bienestar o desde la perspectiva de la organización, considerando que esto puede conducir a una mayor productividad. (Martínez y Paraguay, 2004)

**Definición operacional:**

El estudio de la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho se establece mediante la percepción que tienen los trabajadores sobre las dimensiones responsabilidad laboral, condiciones laborales, capacidad, capacitación y logros, relación con los superiores, relación con los compañeros, visión de la empresa, y condiciones físicas.

**Tabla 1.***Operacionalización de variables.*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA
<b>Variable X:</b> Gestión del talento humano	X1: Proyección organizacional.	X1.1: Visión y acción estratégica X1.2: Alineación cultural	Ordinal
	X2: Gestión del cambio.	X2.1: Necesidad compartida del cambio X2.2: Movilización para el cambio X2.3: Institucionalización X2.4: Monitoreo y evaluación	
	X3: Infraestructura organizacional.	X3.1: Prácticas de alto rendimiento X3.2: Apoyo a procesos organizacionales	
	X4: Liderazgo de las personas	X4.1: Apoyo a procesos organizacionales X4.2: Mejoramiento del estilo de dirección X4.3: Atención a las personas X4.4: Motivación	
	X5: Responsabilidad social	X5.1: Política de responsabilidad social X5.2: Impacto sobre trabajadores y medio ambiente X5.3: Transparencia	
<b>Variable Y:</b> Satisfacción laboral	Y1: Responsabilidad laboral	Y1.1: Satisfacción con la forma como realiza su trabajo	Ordinal
	Y2: Condiciones laborales	Y2.1: Satisfacción con el ambiente físico	
		Y2.2: Compensación	
		Y2.3: Permanencia	
		Y2.4: Recreación	
	Y3: Capacidad, capacitación y logros	Y3.1: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	
	Y4: Relación con los superiores	Y4.1: Acceso a la información	
Y4.2: Fluidez Y4.3: Confianza en los líderes Y4.4: Coordinación			
Y5: Relación con los compañeros	Y5.1: Satisfacción con la relación entre compañeros		
Y6: Visión de la empresa	Y6.1: Satisfacción con la comunicación interna		
Y7: Condiciones físicas	Y7.1: Satisfacción con la salud		

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Método de investigación**

La investigación ofrece una afirmación de los hechos expuesta a través de un supuesto ante la situación evidenciada en el diagnóstico del entorno dentro del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, que explica la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral mediante la contrastación de hipótesis, que permitió aclarar su relación bajo una prueba estadística, bajo esta premisa el estudio se estableció mediante el método hipotético-deductivo.

Sobre este particular Bernal (2010), refiere que el método hipotético-deductivo “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60).

### **4.2. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada, dado que refiere un abordaje de los hechos basado en los aportes teóricos preexistentes, estableciendo una base comparativa de los hallazgos con la teoría, en la solución de la situación problema. En este caso, Baena (2017) señala que la investigación de tipo aplicada orienta su atención sobre las posibilidades de contrastar en la práctica las teorías fundamentales, generando oportunidades para la solución de necesidades evidentes en la sociedad. Al respecto Arias (2016) refiere que los estudios aplicados tienen un enfoque directo en la resolución de problemas prácticos.

### **4.3. Nivel de investigación**

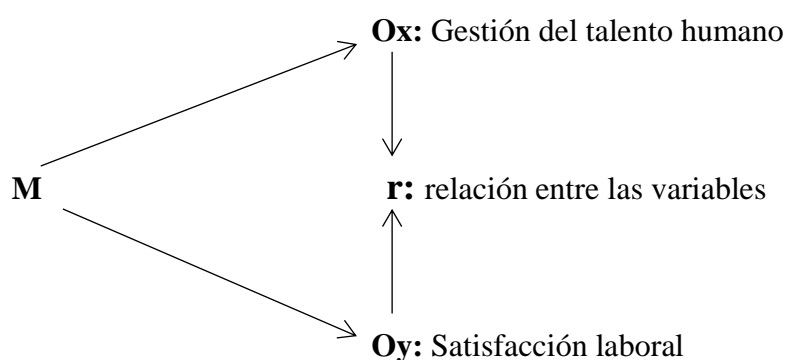
Por cuanto el estudio abordó la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, estableciendo su comportamiento en su entorno natural, para luego encontrar el grado de asociación entre ellas, el estudio se orientó a un nivel descriptivo-correlacional.

Descriptiva, por cuanto Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que los “Estudios descriptivos, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

Correlacional, porque según Hernández *et al.* (2014):

Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (...) Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p.93)

Adicionalmente el estudio fue de corte transversal o transaccional, porque se aplicaron los instrumentos de investigación a la muestra de estudio en un único momento. En este particular, conforme a Hernández *et al.* (2014) en la investigación transaccional o transversal, los datos deben recolectarse en un solo momento específico, en un tiempo único. Se realizará un diagrama del diseño de investigación que explique:



**Figura 2.** Tipo de investigación correlacional.

Donde:

**M:** Muestra de la investigación.

**Ox:** Observación de la variable Gestión del talento humano.

**Oy:** Observación de la variable Satisfacción laboral.

**r:** Grado de correlación estadística entre las variables.

#### **4.4. Diseño de la Investigación**

Conforme la dinámica de la investigación, esta se configura en un diseño no experimental debido a que se estudiaron las variables bajo los acontecimientos ya ocurridos en la institución hospitalaria, de tal manera que no se manipulo su comportamiento, a decir Hernández *et al.* (2014), la “investigación no experimental, son estudios que se realizan

sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

## **4.5. Población y muestra**

### **4.5.1. Población**

En referencia a la población o universo de estudio, Hernández *et al.* (2014), señala que esta se refiere al “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

En base a este planteamiento, la población fue conformada por todos los trabajadores pertenecientes al área administrativa del Hospital de San Juan de Lurigancho, la misma se conforma por un total de **100** trabajadores, tal como se describe en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

*Distribución de la población objeto de estudio.*

<b>Personal Administrativo</b>	<b>N° Trabajadores</b>
Jefe de Unidad	6
Especialistas Administrativo	35
Técnico Administrativo	47
Asistente Administrativo	8
Auxiliar Administrativo	4
Total	100

Fuente: Dpto. RR. HH Hospital de San Juan de Lurigancho.

### **4.5.2. Muestra**

La muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández *et al.*, 2014, p.173).

En cuanto al número de trabajadores del área administrativa del Hospital de San Juan de Lurigancho a encuestar, su selección se realizó de forma aleatoria, por cuanto el tipo de muestra a utilizar será probabilístico, a lo que Hernández *et al.* (2014), señala que

la “muestra probabilística se refiere a un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.175).

Su cálculo se establece mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n = Número de muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito.

Q = probabilidad de fracaso.

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Donde:

N = 100 trabajadores.

Z = 1.96 (Valor de Z para 95%)

P = 0.5

Q = 0.5, (1=P+Q)

d = 0.05 (5%)

Al sustituir los valores en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (100) \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2 \times (100 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079}$$

$$n = 80$$

De su cálculo se interpreta el encuestar un total de **80** trabajadores del área administrativa del Hospital de San Juan de Lurigancho, mismo que se describen en la Tabla 3.



**Tabla 3.***Distribución de la muestra objeto de estudio.*

<b>Personal Administrativo</b>	<b>N° Trabajadores</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra</b>
Jefe de Unidad	6	0.8*6	5
Especialistas Administrativos	35	0.8*35	28
Técnico Administrativo	47	0.8*47	38
Asistente Administrativo	8	0.8*8	6
Auxiliar Administrativo	4	0.8*4	3
Total	100	80/100= 0.8	80

Fuente: Dpto. RR. HH Hospital de San Juan de Lurigancho.

**4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas.** En el presente estudio utilizó la técnica de la encuesta, para el acopio de la información. Según Oseda (2008) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador” (p.127).

**Instrumentos.** El instrumento permitió la recolección de los datos por cada variable en estudio, “un instrumento de medición adecuado es aquel que consigna lo que representan en la conceptualización de las variables que el investigador como fin contrastar mediante las hipótesis de estudio” (Sautú, 2007, p.71).

En la investigación se hizo uso del cuestionario, con preguntas orientadas a describir las variables en estudio. En cuanto a los instrumentos que se utilizaron en esta investigación para recopilar información, se basó en la aplicación de un cuestionario tipo encuesta por cada variable en estudio, los cuales se explican a continuación.

**Ficha del Instrumento – Variable: Gestión del Talento Humano**

<b>Instrumento:</b>	Cuestionario Gestión del Talento Humano
<b>Autor:</b>	Ávila Chumo, Roxana Smith y Sánchez Moscoso, Ángela.
<b>Año:</b>	2020.

<b>Objetivo:</b>	Evaluar e identificar la gestión del talento humano.
<b>Aplicación:</b>	Directa e Individual.
<b>Número de ítems:</b>	20 ítems, distribuidos por cada dimensión: Proyección organizacional (ítems del 1 al 4), Gestión del cambio (ítems del 5 al 8), Infraestructura organizacional (ítems del 9 al 12), Liderazgo de las personas (ítems del 13 al 16), y Responsabilidad social (ítems del 17 al 20).
<b>Duración:</b>	15 minutos.
<b>Escala de medición:</b>	Likert: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).
<b>Baremos de evaluación:</b>	Niveles: Eficiente, Regular, Deficiente.

#### **Ficha del Instrumento – Variable: Satisfacción Laboral**

<b>Instrumento:</b>	Cuestionario de Satisfacción Laboral
<b>Autor:</b>	Ávila Chumo, Roxana Smith y Sánchez Moscoso, Ángela.
<b>Año:</b>	2020.
<b>Objetivo:</b>	Evaluar e identificar el grado de Satisfacción laboral.
<b>Aplicación:</b>	Directa e Individual.
<b>Número de ítems:</b>	20 ítems, distribuido en las 7 dimensiones: Responsabilidad laboral (ítems del 1 al 3), Condiciones laborales (ítems del 4 al 7) Capacidad, capacitación y logros (ítems del 8 al 10), Relaciones con los superiores (ítems del 11 al 13), Relación con los compañeros (ítems 14 y 15), Visión de la empresa (ítems 16 y 17), Condiciones físicas (ítems del 18 al 20).
<b>Duración:</b>	15 minutos.
<b>Escala de medición:</b>	Likert: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).
<b>Baremos de evaluación:</b>	Niveles: Alta, Moderada, Baja.

#### 4.6.1. Validez de los instrumentos

Según Arias (2016) “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79).

De acuerdo a este planteamiento, la validez de los instrumentos se efectuó mediante un juicio de expertos, abordando a tres profesionales que con su experiencia y conocimiento lograron evaluar los ítems formulados mediante los criterios de: suficiencia, coherencia, claridad y relevancia. De esta manera la opinión de los expertos se resume en la Tabla 4, presentando en el Anexo5 las Fichas de validación.

**Tabla 4.**

*Validez de los instrumentos por juicio de experto.*

Experto evaluador	Juicio Emitido	
	Gestión del Talento Humano	Satisfacción Laboral
Dr. Adm Wilmar Meoño Garay	Nivel Alto	Nivel Alto
Mg. Charles Augusto Ortiz Briceño	Nivel Moderado	Nivel Alto
Mg. José Calderón Cruz	Nivel Moderado	Nivel Alto

Fuente: Fichas de Validación de Expertos (Anexo 5).

Conforme a los juicios y observaciones emitidos por los expertos, se lograron mejorar los ítems formulados en los instrumentos.

#### 4.6.2. Confiabilidad de los instrumentos

A decir Hernández *et al.* (2014) la fiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). De tal manera que la fiabilidad de los instrumentos se determinó para evaluar su grado de consistencia al aplicarse a los colaboradores que integran la muestra, esta fue hallada a través del método de consistencia interna Alfa de Cronbach, dado que la escala de medida es de tipo Likert con múltiples opciones.

El coeficiente obtenido en la prueba de Alfa de Cronbach varía en valores de 0 hasta 1, indicando baja o nula confiabilidad el coeficiente más cercano a 0, y refiriendo una aceptable y perfecta confiabilidad el coeficiente más cercano a 1, tal como lo plantea Hernández *et al.* (2014), autores proponen los siguientes parámetros (Tabla 5).

**Tabla 5.***Parámetros para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos.*

Valores	Nivel de confiabilidad
0	Nula
0.1 a 0.24	Muy baja
0.25 a 0.49	Baja
0.5 a 0.75	Regular
0.76 a 0.89	Aceptable
0.90 a 0.99	Elevada
1	Total o perfecta

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2014, p.207).

En la Tabla 6, se presentan los resultados de la confiabilidad de los instrumentos, donde se evidencia un coeficiente de Alfa de Cronbach= 0.829 para la Encuesta Gestión del Talento Humano indicando que los ítems que conforman el cuestionario refieren una Aceptable confiabilidad. Por su parte la Encuesta Satisfacción Laboral reporta un coeficiente Alfa de Cronbach= 0.821 indicando que los reactivos que integran el instrumento tienen una Aceptable confiabilidad.

**Tabla 6.***Nivel de confiabilidad de los instrumentos.*

Instrumento	Alfa de Cronbach	N° Elementos
Gestión del Talento Humano	0.829	20
Satisfacción Laboral	0.821	20

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Hernández *et al.* (2006) señalan que una vez definidos el diseño de la investigación y su respectiva población, se procede la respectiva recolección de datos sobre las variables que serán objeto de estudio, en la cual se desarrollará dos instrumentos validados previamente por expertos y con fuerte a alta confiabilidad de ambos, mediante la cual se aplicarán para obtener las respuestas respectivas, las cuales serán registradas posteriormente para realizar el análisis de los resultados obtenidos para ser procesados Microsoft Office y en el paquete estadístico SPSS versión 25.

Para la presente investigación, el procedimiento de recolección de datos, se efectuó primeramente al aplicar un instrumento para analizar la información acerca del problema antes planteado. Seguido, se transcribieron los datos recolectados en una base de datos, de forma sistemática, para analizar todas las actividades emanadas por la implementación de la metodología antes mencionada. A partir de allí, se presentó la información de manera científica y resumida en tablas y gráficos, elaborando los respectivos análisis estadísticos que incluye el descriptivo y el inferencial dando paso a la contrastación de las hipótesis, para luego concluir y dar las respectivas recomendaciones.

#### **4.8. Aspectos éticos de la Investigación**

En cuanto a las consideraciones éticas expuestas en la investigación, como primera instancia nos basamos en el respeto al derecho de los autores de las diferentes fuentes consultadas, refiriéndonos a su teoría en el margen de las normativas internacionales, también se respetó la identidad de los participantes que accedan a ser encuestados, para ello se hará uso de un formulario de consentimiento informado, donde se explica y garantiza a cada persona que la finalidad del estudio es con propósito netamente académico, de igual manera se respetaran las pautas que emite la casa de estudio, en cuanto a la estructura que conlleva un estudio de investigación.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

### 5.1. Descripción de resultados

En la descripción de los resultados se resumen los hallazgos encontrados por cada una de las variables y sus dimensiones, evaluando su comportamiento mediante los niveles establecidos conforme los puntajes obtenidos en la aplicación de los instrumentos, presentando la información en tablas de frecuencias y gráficos de barras donde se exponen las frecuencias simples y porcentajes calculados.

#### 5.1.1. Descripción de resultados de la variable gestión del talento humano y sus dimensiones.

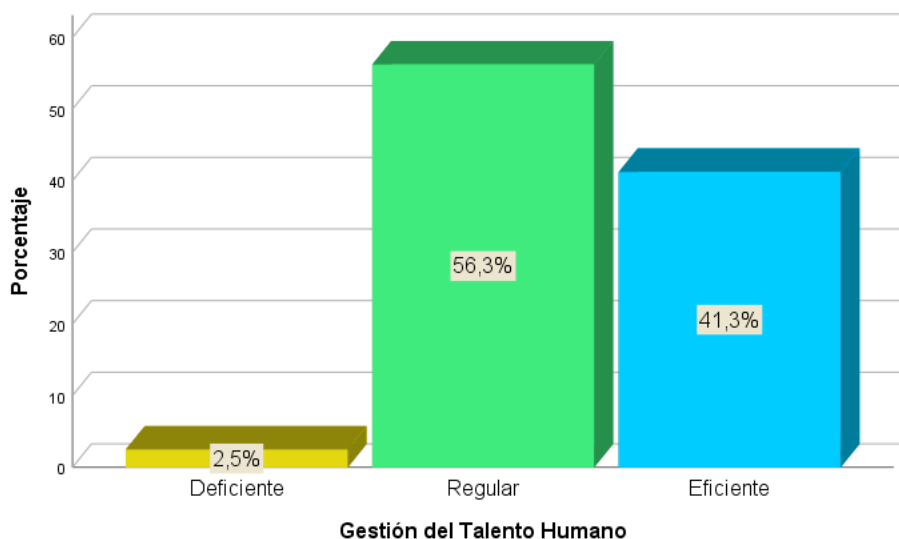
En este punto se exponen los resultados obtenidos de la percepción de los colaboradores sobre la gestión del talento humano y sus dimensiones ejercida en la institución.

**Tabla 7.**

*Descripción de resultados por niveles de la variable Gestión del Talento Humano.*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	2	2,5
Regular	45	56,3
Eficiente	33	41,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3.** Descripción de resultados por niveles de la variable Gestión del Talento Humano.

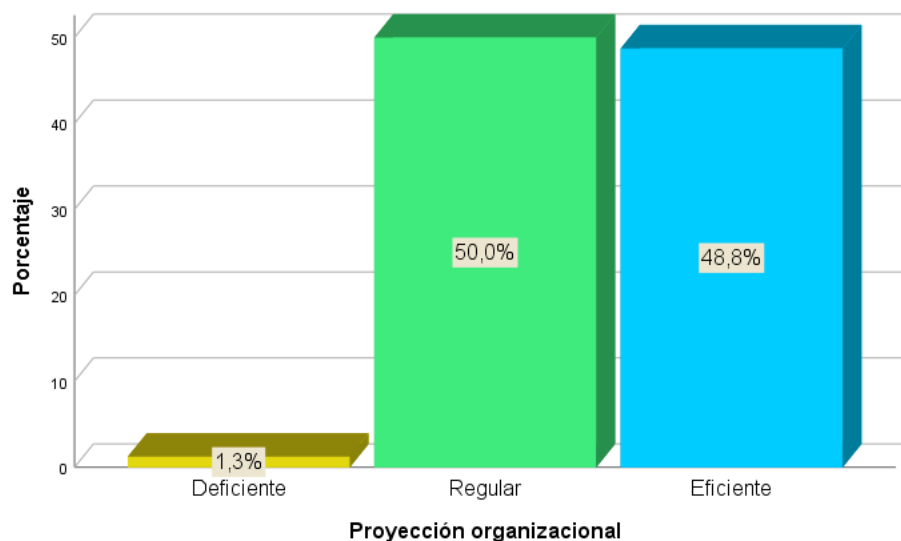
De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 7 y Figura 3, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados, el 56,3% (n=45) califican en un nivel regular la gestión del talento humano ejercida en la institución, por su parte el 41,3% (n=33) catalogan en un nivel eficiente la gestión de personal aplicado en la organización, tan solo el 2,5% (n=2) refieren que la gestión de talento es deficiente.

**Tabla 8.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Proyección organizacional.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1,3
Regular	40	50,0
Eficiente	39	48,8
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Proyección organizacional.

En la Tabla 8 y Figura 4, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados, el 50% (n=40) califican en un nivel regular la proyección organizacional ejercida en la institución, por su parte el 48,8% (n=39) catalogan como eficiente la proyección organizacional de la entidad, tan solo el 1,3% (n=1) refieren que la proyección organizacional es deficiente.

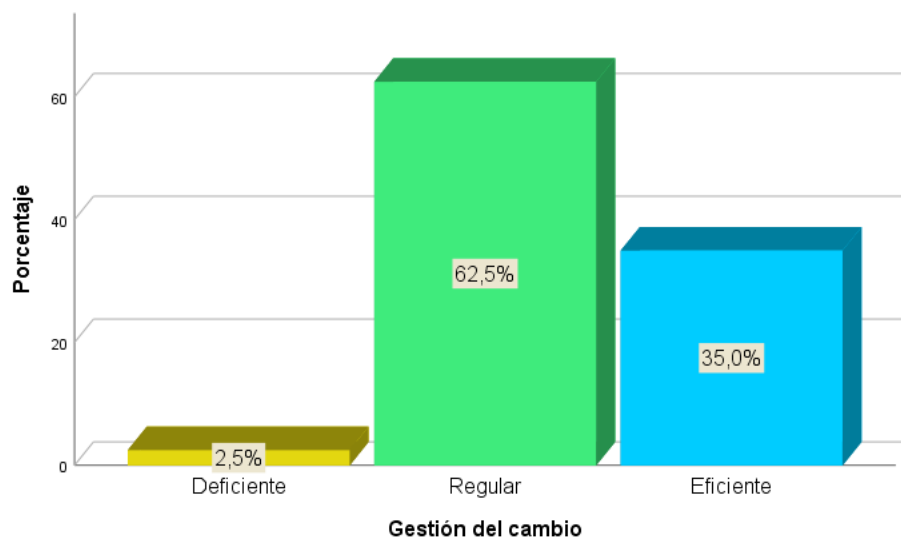
**Tabla 9.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Gestión del cambio.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	2,5
Regular	50	62,5
Eficiente	28	35,0
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 5.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Gestión del cambio.

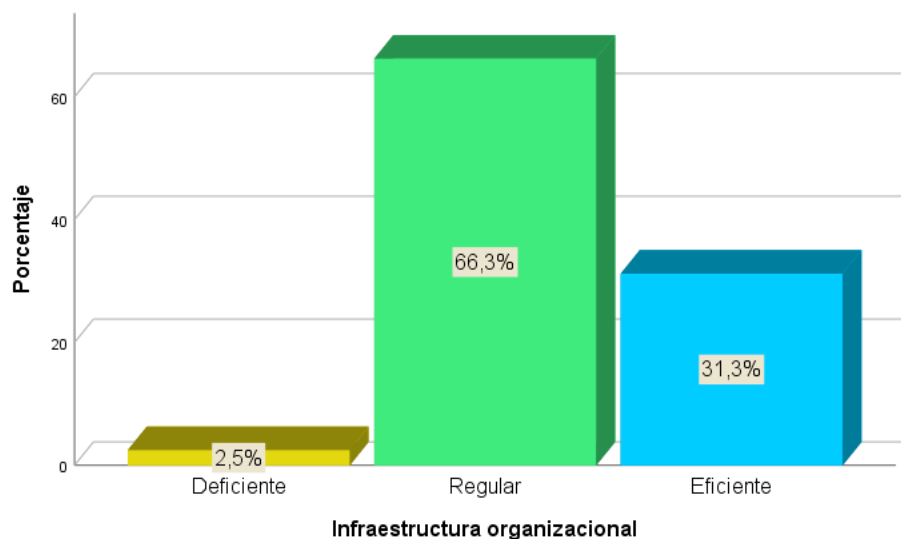
En la Tabla 9 y Figura 5, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados, el 62,5% (n=50) califican en un nivel regular la gestión del cambio ejercida en la institución, por su parte el 35% (n=28) de los colaboradores catalogan como eficiente la gestión del cambio en la entidad, tan solo el 2,5% (n=2) refieren que la gestión del cambio es deficiente.

**Tabla 10.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Infraestructura organizacional.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	2,5
Regular	53	66,3
Eficiente	25	31,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Infraestructura organizacional.

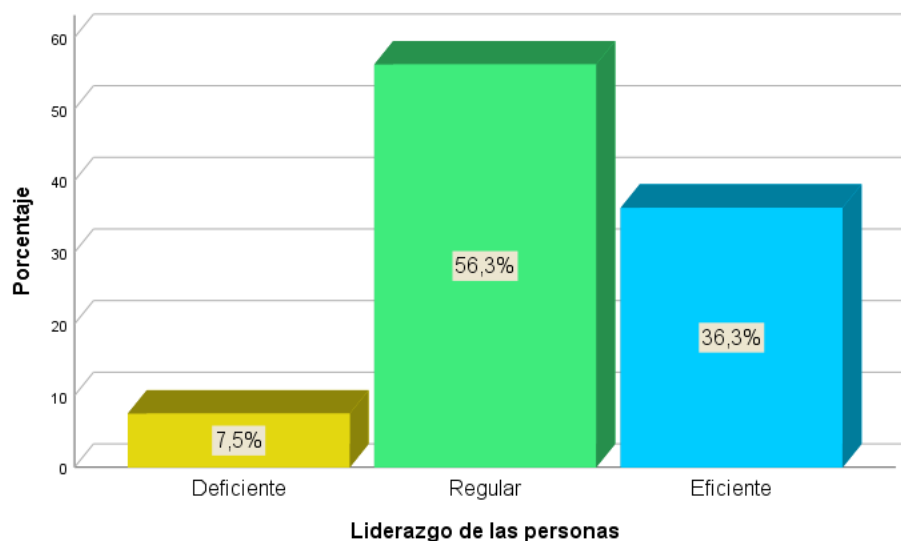
De acuerdo a la Tabla 10 y Figura 6, de los 80 trabajadores encuestados, el 66,3% (n=53) califican en un nivel regular la infraestructura organizacional de la institución, por su parte el 31,3% (n=25) de los colaboradores catalogan como eficiente la infraestructura organizacional de la entidad, tan solo el 2,5% (n=2) refieren que la infraestructura organizacional es deficiente.

**Tabla 11.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Liderazgo de las personas.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	7,5
Regular	45	56,3
Eficiente	29	36,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Liderazgo de las personas.

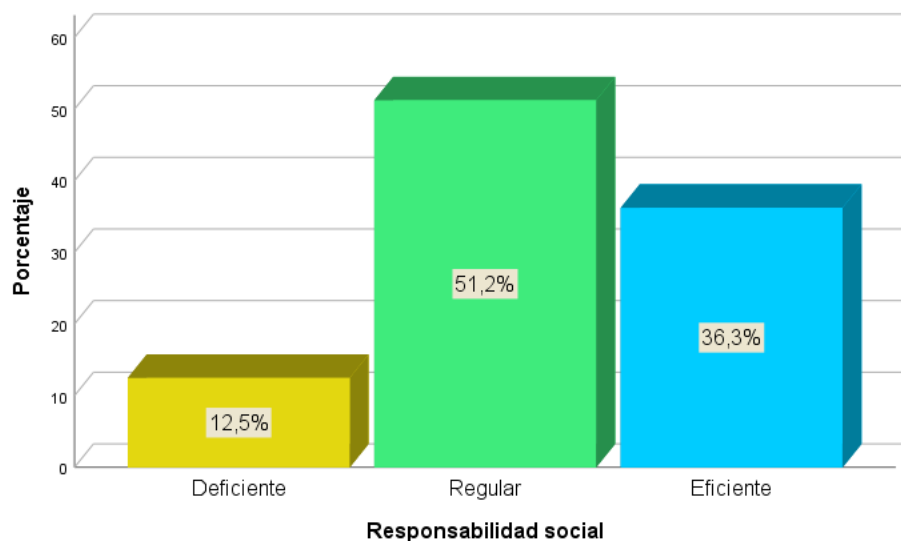
La Tabla 11 y Figura 7, muestran que de los 80 trabajadores encuestados, el 56,3% (n=45) califican en un nivel regular el liderazgo de las personas ejercido en la institución, por su parte el 36,3% (n=29) de los colaboradores catalogan en un nivel eficiente el liderazgo de las personas en la entidad, mientras que el 7,5% (n=6) refieren que el liderazgo de las personas es deficiente.

**Tabla 12.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad social.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	12,5
Regular	41	51,2
Eficiente	29	36,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 8.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad social.

En la Tabla 12 y Figura 8, se aprecia que de los 80 trabajadores encuestados, el 51,2% (n=41) califican en un nivel regular la responsabilidad social ejercida en la institución, por su parte el 36,3% (n=29) de los colaboradores catalogan en un nivel eficiente la responsabilidad social en la entidad, mientras que el 12,5% (n=10) refieren que la responsabilidad social es deficiente.

### 5.1.2. Descripción de resultados de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.

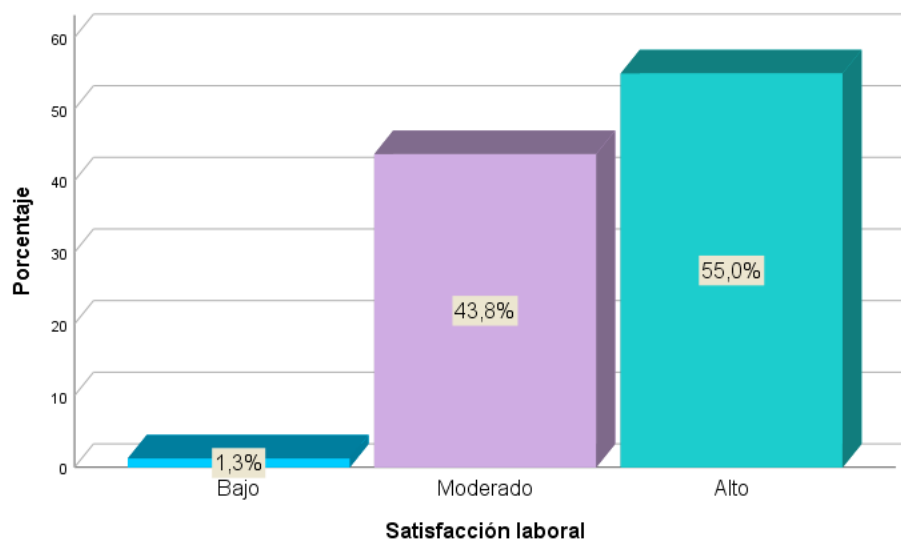
En este punto se exponen los resultados obtenidos de la calificación de los colaboradores en la institución sobre la satisfacción laboral y sus dimensiones.

**Tabla 13.**

*Descripción de resultados por niveles de la variable Satisfacción Laboral.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	35	43,8
Alto	44	55,0
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 9.** Descripción de resultados por niveles de la variable Satisfacción Laboral.

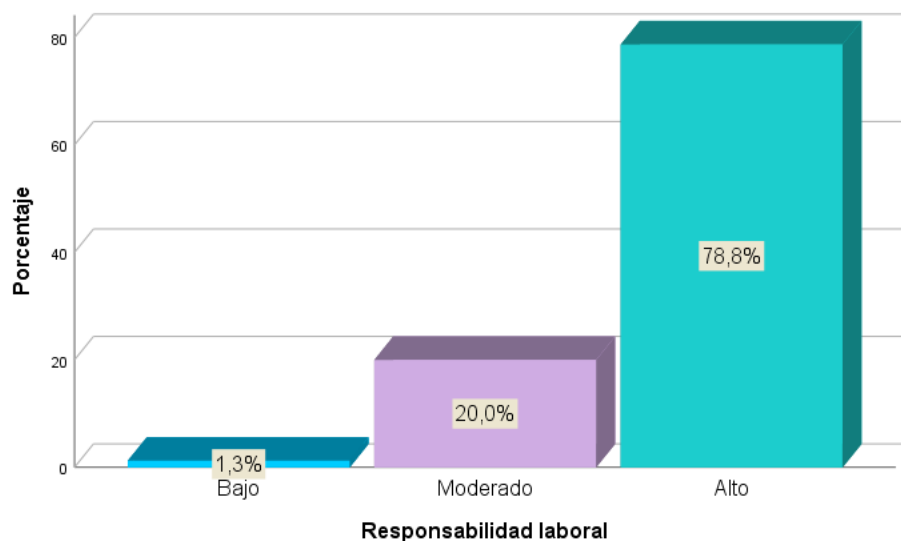
En la Tabla 13 y Figura 9, se aprecia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 55% (n=44) refieren un nivel alto de satisfacción laboral, el 43,8% (n=35) de los colaboradores se ubican en un nivel moderado de satisfacción por su trabajo, y tan solo el 1,3% (n=1) reportan un bajo nivel de satisfacción.

**Tabla 14.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad laboral.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	16	20,0
Alto	63	78,8
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Responsabilidad laboral.

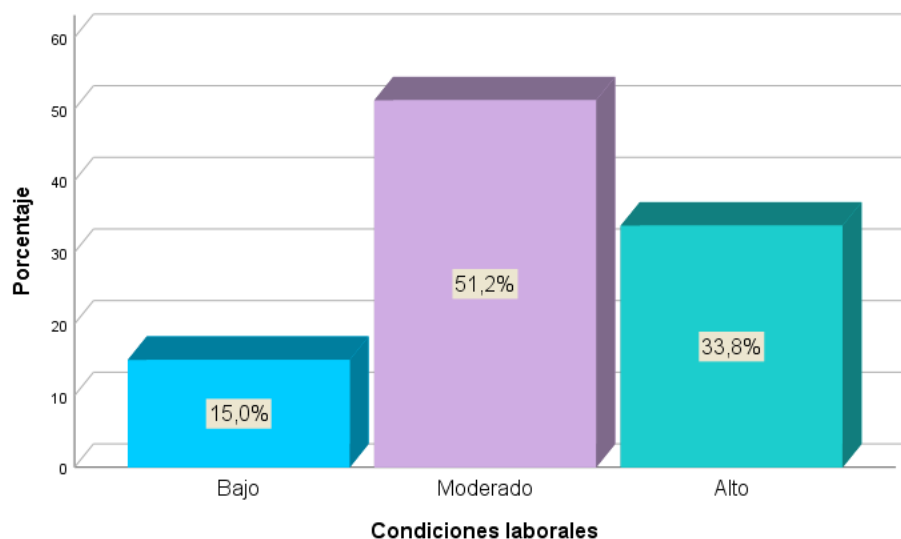
En la Tabla 14 y Figura 10, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 78,8% (n=63) refieren un nivel alto de satisfacción frente a la responsabilidad laboral otorgada en la empresa, el 20% (n=16) de los colaboradores se ubican en un nivel moderado de satisfacción por la responsabilidad en sus labores, y tan solo el 1,3% (n=1) reportan un bajo nivel de satisfacción por la responsabilidad ofrecida hacia su trabajo.

**Tabla 15.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones laborales.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	15,0
Moderado	41	51,2
Alto	27	33,8
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 11.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones laborales.

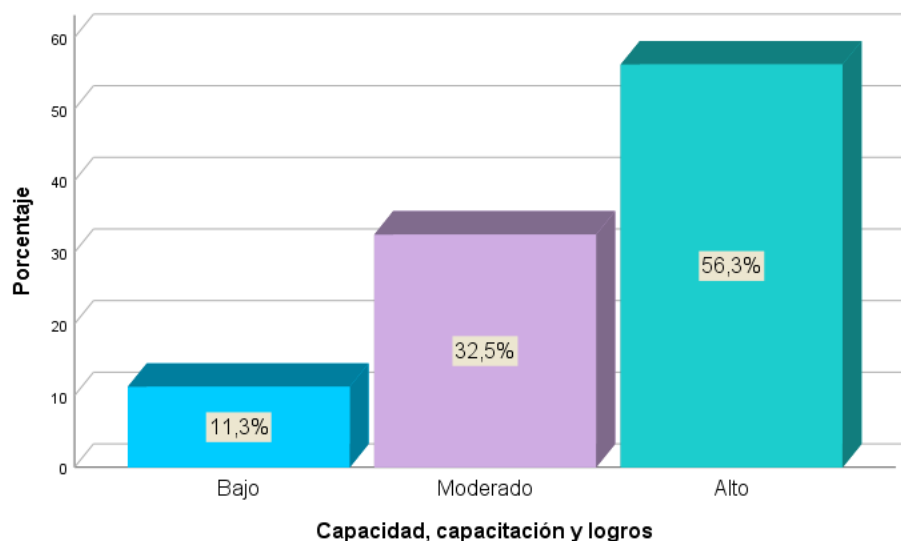
La Tabla 15 y Figura 11, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 51,2% (n=41) reportan un nivel moderado de satisfacción por las condiciones laborales ofrecidas en la institución, el 33,8% (n=27) de los colaboradores refieren un alto nivel de satisfacción por las condiciones laborales, mientras que el 15% (n=12) reportan un nivel bajo de satisfacción por las condiciones otorgadas en el trabajo.

**Tabla 16.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Capacidad, capacitación y logros.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	11,3
Moderado	26	32,5
Alto	45	56,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 12.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Capacidad, capacitación y logros.

En la Tabla 16 y Figura 12, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 56,3% (n=45) reportan un alto nivel de satisfacción por la capacidad, capacitación y logros ofrecidos en la institución, el 32,5% (n=26) de los colaboradores refieren un nivel moderado de satisfacción por la capacidad, capacitación y logros, por su parte el 11,3% (n=9) reportan un nivel bajo de satisfacción por este factor.

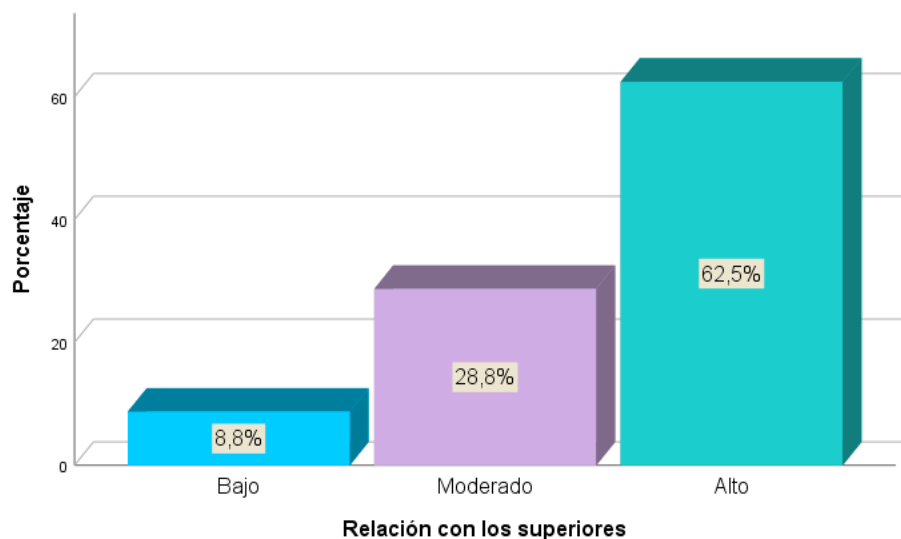
**Tabla 17.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los superiores.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	8,8
Moderado	23	28,7
Alto	50	62,5
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 13.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los superiores.

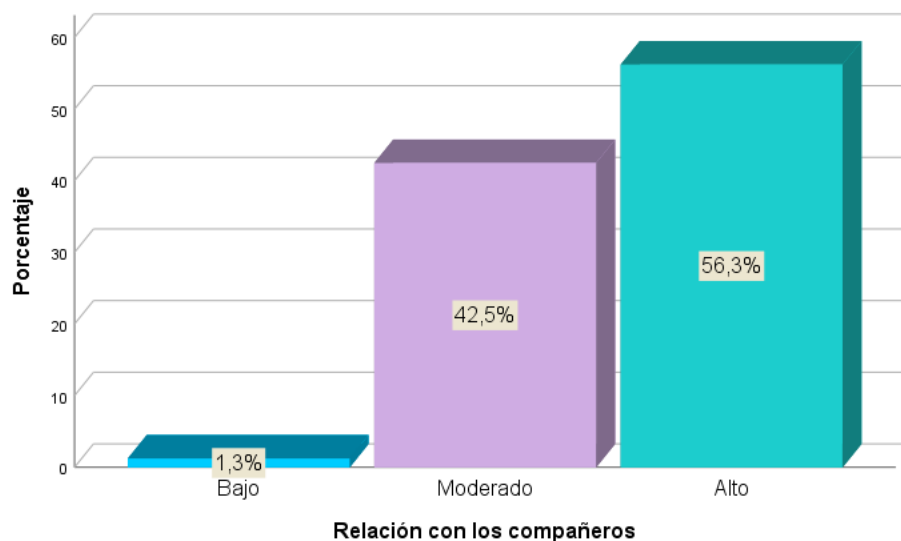
En la Tabla 17 y Figura 13, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 62,5% (n=50) reportan un alto nivel de satisfacción por las relaciones con sus superiores conllevadas en la institución, el 28,7% (n=23) de los colaboradores refieren un nivel moderado de satisfacción por las relaciones con sus superiores, por su parte el 8,8% (n=7) reportan un nivel bajo de satisfacción en cuanto a la relación con su superior.

**Tabla 18.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los compañeros.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	34	42,5
Alto	45	56,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 14.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Relación con los compañeros.

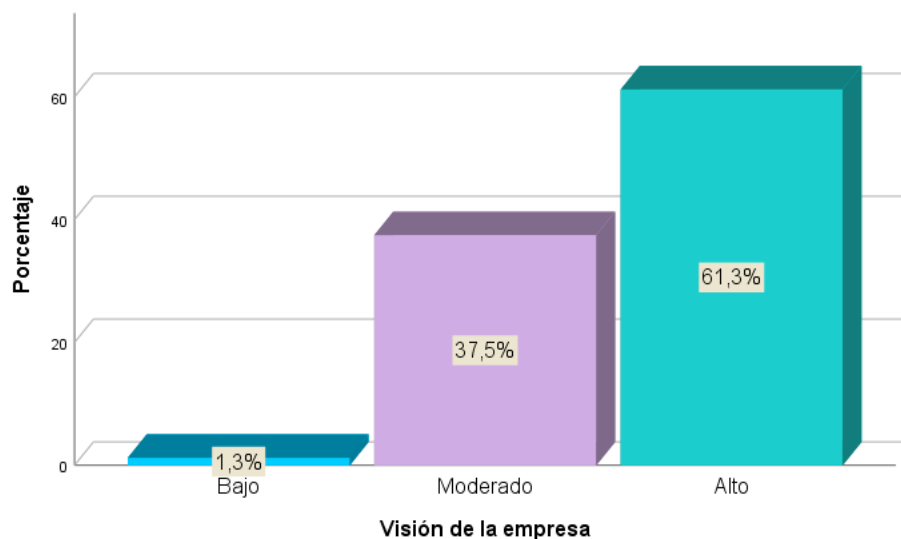
La Tabla 18 y Figura 14, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 56,3% (n=45) reportan un alto nivel de satisfacción por las relaciones con sus compañeros conllevadas en la institución, el 42,5% (n=34) de los colaboradores refieren un nivel moderado de satisfacción por las relaciones con sus compañeros, y tan solo el 1,3% (n=1) reportan un bajo nivel de satisfacción por las relaciones con sus pares de trabajo.

**Tabla 19.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Visión de la empresa.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	30	37,5
Alto	49	61,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 15.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Visión de la empresa.

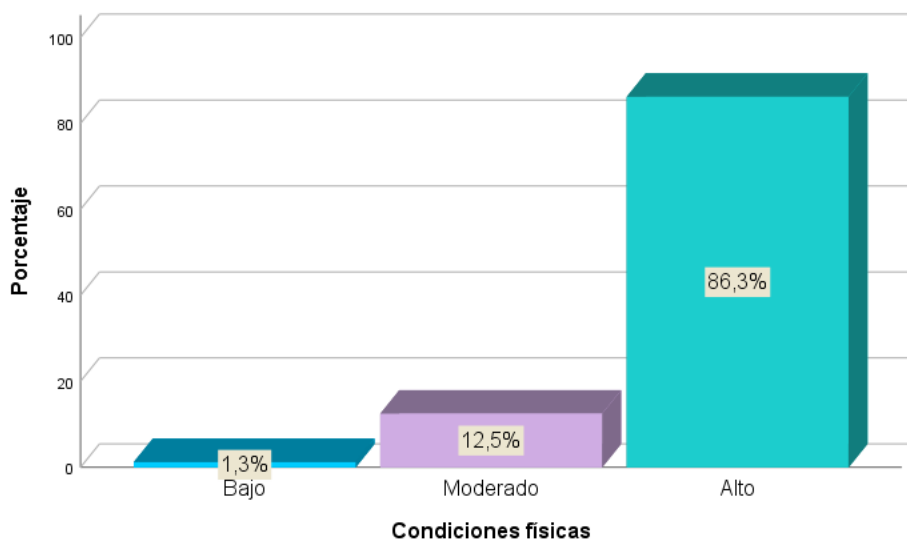
La Tabla 19 y Figura 15, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 61,3% (n=49) reportan un alto nivel de satisfacción por la visión de la empresa, el 37,5% (n=30) de los colaboradores refieren un nivel moderado de satisfacción por visión empresarial de la entidad, y tan solo el 1,3% (n=1) reportan un bajo nivel de satisfacción por la visión de la organización.

**Tabla 20.**

*Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones físicas.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	10	12,5
Alto	69	86,3
Total	80	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 16.** Descripción de resultados por niveles de la dimensión Condiciones físicas.

La Tabla 20 y Figura 16, se evidencia que de los 80 trabajadores encuestados en la entidad, el 86,3% (n=69) reportan un alto nivel de satisfacción por las condiciones físicas de la institución, el 12,5% (n=10) de los colaboradores refieren un nivel moderado de satisfacción por las condiciones físicas, y tan solo el 1,3% (n=1) reportan un bajo nivel de satisfacción por las condiciones físicas de la institución.

## 5.2. Contraste de hipótesis

Antes de iniciar con el contraste de hipótesis se estima la distribución de los datos con el fin de identificar la prueba de correlación más idónea para probar los supuestos planteados, toda vez que el supuesto de normalidad de los datos es exigido por la prueba de correlación paramétrica  $r$  de Pearson, mientras que la prueba de correlación no paramétrica Rho de Spearman no requiere que los datos muestren una distribución normal.

La prueba de hipótesis se efectúa siguiendo los 5 pasos de contrastación estadística: 1) Declaración de hipótesis, 2) Nivel de significancia, 3) Prueba estadística, 4) Regla de contraste, 5) Interpretación.

### 5.2.1. Prueba de normalidad

#### Paso 1.- Declaración de hipótesis de normalidad:

**Hi:** La distribución de los datos en las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral no presentan normalidad.

**Ho:** La distribución de los datos en las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral presentan normalidad.

#### Paso 2.- Nivel de significancia estadística:

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

#### Paso 3.- Prueba estadística de contraste:

La distribución de los datos se determina mediante la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, debido a que la muestra de estudio supera los 50 colaboradores.

#### Tabla 21.

*Normalidad de los datos en las variables Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	,071	80	,200*
Satisfacción Laboral	,106	80	,027

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### Paso 4.- Regla de contraste:

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

#### Paso 5.- Interpretación:

En la Tabla 21, se determinó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov un valor de significancia para la variable Gestión del Talento Humano **Sig.  $p = 0.200 > 0.05$**  indicando que los datos en la variable presentan una distribución normal,

mientras que en la variable Satisfacción Laboral se halló un **Sig. p= 0.027 < 0.05** indicando que los datos en la variable no presentan una distribución normal, en este sentido como en una de las dos variables se evidencia que los datos no presentan normalidad, se utiliza en el contraste de hipótesis una prueba de correlación no paramétrica, aplicando el estadístico de **Rho de Spearman**.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se utiliza la prueba de correlación de Rho de Spearman, debido a que este estadístico es eficiente para variables de categorías ordinales, y permite hallar la relación significativa o no significancias estadísticas entre dos variables (Martínez *et al.*, 2009).

El coeficiente de correlación (r) obtenido en la prueba varía desde -1.0 hasta +1.0; donde un resultado de -1.0 indica una perfecta correlación negativa, lo que significa que a medida que una variable aumenta la otra disminuye, por el contrario si el resultado obtenido es +1.0 indica una perfecta correlación positiva, significando que a medida que una variable aumenta la otra también aumentará, por su parte si el resultado es 0 este indica ausencia de correlación entre las variables (Hernández *et al.*, 2014). En este sentido, en la Tabla 22 se presentan los parámetros de evaluación para interpretar la magnitud del coeficiente de correlación.

**Tabla 22.**

*Parámetros para evaluar la magnitud del coeficiente de correlación.*

<b>Coeficiente de Correlación</b>	<b>Interpretación</b>
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2014).

### 5.2.2.1. Prueba de hipótesis general

#### Paso 1.- Declaración de la hipótesis general:

**H<sub>G</sub>:** Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

#### Paso 2.- Nivel de significancia estadística:

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

#### Paso 3.- Prueba estadística de contraste:

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.

**Tabla 23.**

*Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción laboral.*

		Gestión del Talento Humano	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,624**
		N	80
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,624**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Paso 4.- Regla de contraste:

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

### **Paso 5.- Interpretación:**

En la Tabla 23, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r= 0.624$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud moderada, y un valor **Sig. p= 0.000** menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y aceptación de la hipótesis general (**H<sub>G</sub>**), concluyendo que: *“Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019”*.

#### **5.2.2.2. Prueba de hipótesis específica 01**

##### **Paso 1.- Declaración de la primera hipótesis específica:**

**H<sub>E1</sub>**: Existe una relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>0</sub>**: No Existe una relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

##### **Paso 2.- Nivel de significancia estadística:**

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

##### **Paso 3.- Prueba estadística de contraste:**

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.



**Tabla 24.***Correlación entre la Proyección Organizacional y la Satisfacción Laboral.*

			Proyección Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Proyección Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,342**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	80	80
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,342**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **Paso 4.- Regla de contraste:**

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

#### **Paso 5.- Interpretación:**

En la Tabla 24, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r = 0.342$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud baja, y un valor **Sig.  $p = 0.002$**  menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y aceptación de la primera hipótesis específicas (**H<sub>E1</sub>**), concluyendo que: *“Existe una relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019”*.

#### **5.2.2.3. Prueba de hipótesis específica 02**

##### **Paso 1.- Declaración de la segunda hipótesis específica:**

**H<sub>E2</sub>**: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>0</sub>**: No Existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

### Paso 2.- Nivel de significancia estadística:

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

### Paso 3.- Prueba estadística de contraste:

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.

**Tabla 25.**

*Correlación entre la Gestión del Cambio y la Satisfacción Laboral.*

			Gestión del Cambio	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Paso 4.- Regla de contraste:

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

### Paso 5.- Interpretación:

En la Tabla 25, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r = 0.632$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud moderada, y un valor **Sig.  $p = 0.000$**  menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), y aceptación de la segunda hipótesis específicas ( $H_{E2}$ ), concluyendo que: “*Existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019*”.

#### 5.2.2.4. Prueba de hipótesis específica 03

##### Paso 1.- Declaración de la tercera hipótesis específica:

**H<sub>E3</sub>:** Existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No Existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

##### Paso 2.- Nivel de significancia estadística:

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

##### Paso 3.- Prueba estadística de contraste:

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.

**Tabla 26.**

*Correlación entre la Infraestructura Organizacional y la Satisfacción Laboral.*

		Infraestructura Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Infraestructura Organizacional	1,000	,581**
			,000
		80	80
Satisfacción Laboral		,581**	1,000
		,000	.
		80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

##### Paso 4.- Regla de contraste:

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

### **Paso 5.- Interpretación:**

En la Tabla 26, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r= 0.581$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud moderada, y un valor **Sig. p= 0.000** menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), y aceptación de la tercera hipótesis específicas ( $H_{E3}$ ), concluyendo que: *“Existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019”*.

#### **5.2.2.5. Prueba de hipótesis específica 04**

##### **Paso 1.- Declaración de la cuarta hipótesis específica:**

**$H_{E4}$ :** Existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**$H_0$ :** No Existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

##### **Paso 2.- Nivel de significancia estadística:**

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

##### **Paso 3.- Prueba estadística de contraste:**

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.

**Tabla 27.**

*Correlación entre el Liderazgo del Personal y la Satisfacción Laboral.*

			Liderazgo del Personal	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo del Personal	Coefficiente de correlación	1,000	,527**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,527**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **Paso 4.- Regla de contraste:**

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

#### **Paso 5.- Interpretación:**

En la Tabla 27, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r = 0.527$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud moderada, y un valor **Sig.  $p = 0.000$**  menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y aceptación de la cuarta hipótesis específicas (**H<sub>E4</sub>**), concluyendo que: *“Existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019”*.

#### **5.2.2.6. Prueba de hipótesis específica 05**

##### **Paso 1.- Declaración de la quinta hipótesis específica:**

**H<sub>E4</sub>**: Existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No Existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

**Paso 2.- Nivel de significancia estadística:**

El contraste estadístico se establece a un margen de error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con una seguridad del 95%.

**Paso 3.- Prueba estadística de contraste:**

Se aplica la prueba de correlación Rho de Spearman porque las variables son de categoría ordinal y los datos de por lo menos una de ellas no presenta una distribución normal.

**Tabla 28.**

*Correlación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral.*

			Responsabilidad Social	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Responsabilidad Social	Coeficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Paso 4.- Regla de contraste:**

De hallarse en la prueba estadística un valor de **Sig.  $p \leq 0.05$** , se rechaza la hipótesis nula; de lo contrario si se determina un valor de **Sig.  $p > 0.05$** , se acepta la hipótesis nula.

**Paso 5.- Interpretación:**

En la Tabla 28, se obtuvo mediante la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de correlación de  $r = 0.684$  indicando que las variables mantienen una relación directa de magnitud moderada, y un valor **Sig.  $p = 0.000$**  menor al nivel de significancia de contraste establecido ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y aceptación de la quinta hipótesis específicas (**H<sub>E5</sub>**), concluyendo que: “Existe una relación significativa entre la responsabilidad

*social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019”.*

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se presenta un análisis y discusión de los principales hallazgos en contraste con los estudios antecedentes y diversas fuentes teóricas de acuerdo a los objetivos de investigación planteados:

En este sentido, conforme al objetivo general de investigación, al establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se aprecia que el 56,3% del total de los colaboradores encuestados califica en un nivel regular la gestión del talento humano implementado en la institución, es decir más de la mitad de los trabajadores se encuentra medianamente conforme con las medidas, estrategias, políticas y acciones que se emplean en el área administrativa destinadas a la gestión, coordinación y organización del personal, por su parte el 55% de estos colaboradores reporta un alto nivel de satisfacción laboral, la mayoría se sienten a gusto laborando en la institución, lo cual refleja un factor importante en la medida de ofrecer un servicio eficiente de calidad, por cuanto la satisfacción refleja el estado de ánimo de los colaboradores y de la empresa. De tal manera al contrastar estos hallazgos, en la prueba de hipótesis general se determinó mediante el estadístico de Rho de Spearman una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.624$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , que conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis general, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

A razón de estos resultados, se infiere que a medida que la gestión del talento humano sea empleada eficientemente en el hospital, se espera elevar a un nivel alto la satisfacción laboral de todos los trabajadores administrativos, es decir mientras se implementen estrategias y políticas orientadas a garantizar la participación, coordinación, apoyo y comunicación directa de los colaboradores se impulsa también su creatividad y compromiso con la institución, estimulando su capacidad para aportar soluciones e ideas en el mejor desarrollo de sus labores, estando conforme y satisfecho con el trabajo, resultados que se corroboran en el estudio de Ávila (2019) quien determinó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal asistencial de salud en el Hospital de Barranca – Cajatambo, mediante la aplicación de la



Prueba no paramétrica de Rho de Spearman donde obtuvo una alta correlación y una alta significancia con  $p$  valor = 0,000 ( $p < 0,05$ ) y un  $r = 0,940$ . Por su parte Daza (2017) de igual forma apoya los hallazgos presentados, al concluir que Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza, expuesta mediante el uso de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, con un coeficiente de correlación positiva de 0.838 y con un  $p$  valor = 0.00 ( $p < 0.05$ ).

Así mismo estos hallazgos se sustentan en la investigación de Chagua (2019) quienes determinaron una relación positiva y alta con un coeficiente de correlación de 0.782, y un  $p$ . valor = 0.000, ( $p < 0.05$ ), que les permitió por igual rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis del investigador, concluyendo que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores. En esta misma línea en el estudio de Escobar (2019), también se apoyan los resultados obtenidos, quien del total de trabajadores evaluados, el 56,3% calificaron como buena la gestión del talento humano, y el 42,3% refieren una buena satisfacción laboral, lo que le permitió constatar una relación positiva alta demostrada por el coeficiente de correlación de 0.869 y con  $p$  valor = 0,000 ( $p < 0.05$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la Satisfacción laboral del Personal Administrativo. Por su parte Miranda (2014) en su investigación concluye que la gestión del talento humano si incide en satisfacción laboral de los empleados.

En cuanto al primer objetivo específico, al determinar la relación existente entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se aprecia que el 50% del total de los colaboradores encuestados ( $n = 80$ ) califica en un nivel regular la proyección organizacional implementado en la institución, lo que indica que para la mitad de los trabajadores las estrategias empleadas por la gerencia medianamente conduce al logro de objetivos, metas y cultura de la organización, lo cual al equiparar con los niveles altos de satisfacción que estos reportan, en el contraste de la primera hipótesis específica se determinó mediante el estadístico de Rho de Spearman una relación directa de magnitud baja entre las variables  $r = 0.342$ , y un nivel de significancia Sig. 0.002 < 0.05, que conllevó al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la primera hipótesis específica, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una

relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

Los resultados expuestos indican que a medida que los gerentes impulsen en el hospital una proyección organizacional eficiente, incentivando a todos los colaboradores al alcance de las metas y los objetivos propuestos, alineados a la cultura institucional, se incrementara en ellos los niveles de satisfacción por las labores, sintiéndose a gusto de trabajar en la entidad, es así que los hallazgos se apoyan en la investigación de Nuñez y Brochero (2019) quienes concluyen que, la gestión del talento humano es la clave para el desarrollo organizacional de las empresas, entendiéndose esta última como el desarrollo o el logro de los objetivos establecidos para un equipo de trabajo en particular.

Sobre el segundo objetivo específico, al determinar la relación existente entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se evidencia que del total de los colaboradores encuestados ( $n=80$ ) el 62,5% califica en un nivel regular la gestión del cambio ejercida en el hospital, para la mayoría de los trabajadores en la institución se efectúa a medias el seguimiento e incentivo oportuno para llevar a cabo cambios en los puestos y áreas de trabajo, este hallazgo al ser contrastado con los altos niveles de satisfacción reportado por los trabajadores, permitió detectar en la prueba de la segunda hipótesis específica mediante el estadístico de Rho de Spearman una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.632$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , que permitió el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la segunda hipótesis específica, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

A efectos de estos resultados, se deduce el implemento eficiente de la gestión de cambios en las diferentes áreas y puestos laborales, mediante el seguimiento de las estrategias permitirá elevar los niveles de satisfacción de los empleados, por cuanto se verán involucrados en la participación directa de las actividades, lo cual se confirma en el estudio de Tovar (2016), quien destaca en sus resultados que la gestión del talento humano es el componente estratégico clave de todas las áreas de trabajo, ya que es competente para mejorar el trabajo en equipo y aumentar la producción de la organización. Todos tienen necesidades, motivos de trabajo especiales y la única forma de satisfacerlos y saber cómo la empresa está interesada en el bienestar de sus empleados,

de lo contrario no tiene sentido hablar de motivaciones, si no conoce las necesidades de sus empleados.

De acuerdo al tercer objetivo específico, al determinar la relación existente entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se evidencia que del total de los colaboradores encuestados (n=80) el 66,3% califica en un nivel regular la infraestructura organizacional en el hospital, la mayoría de los trabajadores perciben que medianamente son implementadas en la entidad hospitalaria medidas para garantizar el buen desempeño de los trabajadores, lo cual en el contraste con los altos niveles de satisfacción reportado por los trabajadores, a través del estadístico de Rho de Spearman en la tercera hipótesis específica se determinó una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.581$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , que permitió el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la tercera hipótesis específica, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

Estos resultados indican que mientras se apliquen estrategias para garantizar que la infraestructura organizacional en la entidad hospitalaria sea eficiente, apuntando en el desarrollo del personal para su buen desempeño, la misma contribuyen directamente a elevar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual se sustenta en el estudio de Cardona (2016) quien concluye que, en el contexto laboral actual, en términos de gestión organizacional humanística, es importante medir constantemente los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral, donde se debe conllevar los factores positivos y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores cuyas circunstancias están presentes. Por otra parte Manosalvas *et al.* (2015), ha demostrado que existe una correlación estadística significativa entre el clima organizacional y los constructos de satisfacción laboral; es decir, cuando el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud hacia la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones.

En cuanto al cuarto objetivo específico, al determinar la relación existente entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se evidencia que del total de los colaboradores encuestados (n=80) el 56,3% califica en un nivel regular el liderazgo

de las personas en la entidad, la mayor proporción de los colaboradores percibe que no son suficientes los medios de comunicación y estímulos empleados para el buen ejercicio laboral, que al ser contrastado con los altos niveles de satisfacción reportado por los trabajadores, mediante el estadístico de Rho de Spearman se determinó en la cuarta hipótesis específica una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.527$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , que permitió el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la cuarta hipótesis específica, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

De tal manera se infiere que a mayor liderazgo de las personas en la institución, mediante medidas eficientes de comunicación en la interacción directa de sus miembros permite el incremento de los niveles de satisfacción en los trabajadores, por cuanto los colaboradores se sienten estimulados y parte esencial del hospital, hallazgos que se corroboran en la investigación de Tovar (2016), quien concluye que la gestión humana en el argumento de la globalización, donde es necesario fortalecer la competitividad de las empresas para fortalecer las posiciones en diversos mercados, se configura como el desarrollo y promoción de la innovación y el talento del personal en un componente relevante en una determinada empresa o una organización.

A razón del quinto objetivo específico, al determinar la relación existente entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, en la descripción de los resultados se aprecia que del total de trabajadores encuestados ( $n=80$ ) el 51,2% califican en un nivel regular la responsabilidad social ejercida en la entidad hospitalaria, más de la mitad de los empleados consultados refieren que son poco efectivas las estrategias implementadas para implementar una labor basada en responsabilidad y el respeto hacia la sociedad, lo cual frente a los altos niveles de satisfacción que reportan los colaboradores, en el contraste de la quinta hipótesis específica mediante el estadístico de Rho de Spearman se determinó una relación directa de magnitud moderada entre las variables  $r=0.648$ , y un nivel de significancia  $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ , que conllevó al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la quinta hipótesis específica, obteniendo suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

En base a estos hallazgos se deduce que el aumento de la responsabilidad social en el ejercicio laboral de las distintas áreas de la organización, contribuye a elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores, siendo que se incentiva a una labor basada en principios éticos y morales, lo que caracteriza a la mayoría de los colaboradores, lo cual se contrasta en la investigación de Núñez y Brochero (2019) quienes refieren que el acercamiento al ámbito empresarial desde una perspectiva humanística aloja debates acerca la eficacia y la necesidad de abordar estos escenarios en pro del mejoramiento del empleado. No solo en cuanto a salarios y demás aspectos, además el aspecto psicológico y motivacional, lo que permite la competitividad para cada empresa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación sobre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, se efectúan las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud moderada ( $r= 0.624$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis general, es decir a medida que aumenta eficientemente la gestión del talento humano incrementa por consiguiente la satisfacción laboral de los colaboradores.
2. Existe una relación directa y significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud baja ( $r= 0.342$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.002 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la primera hipótesis específica, es decir a medida que aumenta eficientemente la proyección organizacional se espera un alza en los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.
3. Existe una relación directa y significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud moderado ( $r= 0.632$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la segunda hipótesis específica, lo que quiere decir que la implementación eficientemente de la gestión de los cambios estratégicos en la institución permite el incremento de los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores.
4. Existe una relación directa y significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud moderado ( $r= 0.581$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la tercera hipótesis

específica, indicando que a medida que aumenta eficientemente la infraestructura organizacional en la institución se espera un mayor nivel de satisfacción laboral en los colaboradores.

5. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud moderado ( $r= 0.527$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la cuarta hipótesis específica, indicando que el incremento eficiente del liderazgo de las personas en el hospital, impacta directamente el alza de la satisfacción de los colaboradores por su trabajo.
6. Existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, por cuanto se obtuvo un coeficiente de correlación positivo de magnitud moderado ( $r= 0.648$ ) y un nivel de significancia ( $\text{Sig. } 0.000 < 0.05$ ) que dio paso al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la quinta hipótesis específica, es decir el aumento eficiente de la responsabilidad social en las labores de la entidad permite elevar la satisfacción de los empleados.

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados presentados en la investigación se efectúan las siguientes recomendaciones a los gerentes administrativos del Hospital San Juan de Lurigancho:

1. Es preciso diagnosticar periódicamente los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores en todas las áreas y unidades de la institución, a fin de identificar los principales malestares y necesidades que estos puedan tener sobre las medidas y políticas implementadas en la práctica administrativa, logrando mejorar y corregir oportunamente cualquier decisión que este causando insatisfacción en los trabajadores, en garantía de lograr un servicio de calidad, en este sentido el instrumento aplicado en esta investigación sirve como una herramienta de gestión oportuna para realizar el diagnóstico haciendo extensa su aplicación a todos los colaboradores.
2. Impulsar en todas las unidades y áreas de la institución hospitalaria el conocimiento de los objetivos, misión, visión y cultura organizacional, garantizando que los colaboradores evidencien la importancia de sus labores para la institución y la sociedad en general, en esta medida los gerentes deben considerar talleres y charlas dirigidas a los trabajadores para hacer notorio por cada área y puesto de trabajo la contribución de las actividades asignadas, motivándolos al logro de sus funciones.
3. Promover acciones que permita el seguimiento de las decisiones tomadas en la entidad, en virtud de que estas estrategias no fracasen, en este sentido es importante una programación adecuada de todos los recursos a implementar que permita la sustentabilidad de las actividades, así mismo se debe especificar claramente a los colaboradores las nuevas actividades y acciones a realizar, atendiendo de antemano la formación de los trabajadores mediante capacitaciones sobre los cambios a implementar, el manejo de las nuevas estrategias y herramientas a utilizar, este hecho garantiza alcanzar los objetivos propuestos en el involucramiento del talento humano como actor principal, lo cual es traducido por los colaboradores como un factor importante y satisfactorio.
4. Potenciar la integración de los colaboradores frente a las funciones desempeñadas, evaluando el desempeño laboral que permita detectar que actividades y



habilidades de los trabajadores se deben reforzar, lo cual le propiciara bases para establecer enlaces con distintas organizaciones en virtud de formar a los trabajadores y enaltecer su capacidad profesional, lo cual se traduce en los trabajadores como un estímulo motivacional.

5. Reforzar los canales de comunicación empleados en la entidad hospitalaria, garantizando que todos los trabajadores sean escuchados, lo cual demanda el uso de las herramientas tecnológicas de comunicación e información, tales como la implementación de intranet, correo institucional, uso de redes sociales institucionales, grupos en aplicaciones telefónicas, entre otros, que propicie la interacción laboral y la comunicación horizontal, tanto entre los compañeros de trabajo como con su superior inmediato, logrando la escucha de todas las opiniones en pro de mejorar las labores desarrolladas desde la perspectiva directa de los trabajadores como involucrados, situación que se configura como una estrategia satisfactoria para el gremio laboral.
6. Programar charlas sobre las bases legales, el respeto, la moral y ética profesional destinada a los trabajadores de las diferentes unidades y áreas laborales de la organización, a fin de promover la responsabilidad social y el compromiso ciudadano de todos en beneficio de una gestión de calidad y eficiente, estrategia que a su vez permite motivar a los colaboradores para que realicen sus trabajos responsablemente en atención a la ciudadanía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). Desigualdad en el intercambio social. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62(2), 335-343.
- Administradores.com (2018). *La gestión del talento es el mayor desafío de recursos humanos.* (Online) <https://administradores.com.br/noticias/gestao-de-talentos-e-o-maior-desafio-de-recursos-humanos>
- Algera, J. (1990). Review of the model of characteristics of the job motivation position. En U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry y H. Hacker, *Work Motivation*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Amiria, M.; Khosravib, A. y Mokhtari, A. (2010). La satisfacción laboral y sus factores influyentes. *Revista de investigación en ciencias de la salud.* 2(1), 150-170. Shahroud, Irán.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* (7ma Ed.) Editorial Episteme.
- Armstrong, M. (2007). *Gestión de recursos humanos.* Cracovia.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management / Michael Armstrong.* London, Philadelphia: Kogan Page. (Online) <http://vcm.qums.ac.ir/portal/file/?64789/0749459891humanresource.pdf>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4ªed.). Kogan Page.
- Ávila, J. (2019). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal asistencial de salud, hospital de Barranca – Cajatambo, 2018.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/327736>
- Ayub, N. y Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347. <https://www.researchgate.net/publication/342864521>

- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. (3rd ed.) Grupo Editorial Patria.
- Barnabé, C. y Burns, M. (1994). Característica y motivación laboral del docente. *Investigación educativa*, 36(1), 171-185.
- Bauk, A. (1985). Estrés. *Revista Brasileña de Salud Ocupacional*. 13(50). Abril / mayo / junio.
- Bergamini, C. (2008). *Motivación en las organizaciones*. (5. Ed.) Atlas.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. edición) Pearson Educación.
- Bowditch, J. y Buono, A. (1992). *Elementos del comportamiento organizacional*. Pioreira.
- Brandao, C. y Reyes, E. (2011). La relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las IES de la Amazonía: un estudio de caso. *Revista de Administración de Roraima – RARR*, Ed 1, 1(2), 35-46.
- Bravo, M., Piero, J. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Prieto (Eds). *Tratado de psicología del trabajo*. Editorial Síntesis, I, 344-393.
- Cacsire, G. (2019). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Del Altiplano, Puno, Perú.  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10930/Gladys\\_Irene\\_Cacsire\\_Grimaldos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10930/Gladys_Irene_Cacsire_Grimaldos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración, Bogotá – Colombia*, 19(31), 9-55.  
<http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Cardona, K. (2016). *La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales*. (Tesis de grado) Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.  
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3033/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20EN%20EL%20CDI%20SAN%20JOS%C3%89.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- CENTRUM Católica (2017). *Resultados del Ranking Mundial del Talento 2017*.  
CENTRUM Católica Graduate Business School, escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la escuela socia del Institute of Management Development (IMD) de Suiza.  
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/166016/RANKING%20MUNDIAL%20DEL%20TALENTO%202017%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chagua, Y. (2019). *La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Estación Experimental Agraria “Santa Ana” de Junín – 2018*. (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima, Perú.  
[http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/25/CHAGUA\\_YOLANDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/25/CHAGUA_YOLANDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. (7ma Ed.) Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión de personas: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Elsevier.
- Daza, A. (2017). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza 2015*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.  
<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/260535>
- Deadrick, D., y Stone, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195.  
[https://www.researchgate.net/publication/259657771\\_Deadrick\\_D\\_L\\_Stone\\_D\\_L\\_2014\\_Human\\_resource\\_management\\_Past\\_present\\_and\\_future\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/259657771_Deadrick_D_L_Stone_D_L_2014_Human_resource_management_Past_present_and_future_Human_Resource_Management_Review)
- Escobar, M. (2019). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, distrito de Lurigancho-Chosica, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.  
<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/346822>
- Ferreira, J.; Neves, J. y Caetano, A. (2001). *Manual de psicología organizacional*. McGraw-Hill.

- Furtado, M. (2019). *¿Qué es la gestión del talento?* Conveni (Online).  
<https://blog.convenia.com.br/gestao-de-talentos/>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Elaboración de la encuesta de diagnóstico laboral. *Revista de psicología aplicada*, 60 (2), 159-170.
- Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35, 199-220.  
[https://www.researchgate.net/publication/254188480\\_What\\_is\\_HRD\\_A\\_definitional\\_review\\_and\\_synthesis\\_of\\_the\\_HRD\\_domain](https://www.researchgate.net/publication/254188480_What_is_HRD_A_definitional_review_and_synthesis_of_the_HRD_domain)
- Hampton, D. (1983). *Administración contemporánea: teoría práctica y casos*. (2ª Ed.). McGraw-Hill.
- Henne, D. y Locke, E. (1985). Insatisfacción laboral: ¿cuáles son las consecuencias? *Revista Internacional de Psicología*. 20(1), 221-240.
- Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. (4ª Edición), Edit Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1969). El enriquecimiento laboral vale la pena. *Harvard Business Review*, 47 (2), 61-78.
- Horváthová, P. (2011). *La aplicación de la gestión del talento en la gestión de recursos humanos en la organización*. 3ra Conferencia Internacional sobre Ingeniería de la Información y las Finanzas IPEDR vol.12. IACSIT Press, Singapur
- Ingram, T. (2011). *Gestión del talento: teoría para la práctica de la gestión de recursos humanos*. Warszawa
- Kanaane, R. (1999). *Comportamiento humano en las organizaciones: el hombre hacia el siglo XXI*. (2da. Ed.) Atlas.
- Król, H. y Ludwiczynski, A. (2006). *Gestión de recursos humanos*. Warszawa.
- Lawler, E. (1981). *Remuneración y desarrollo organizacional*. Reading MA.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. (Tesis de grado) Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/2650/2694?inline=1>

- Martínez, M., Paraguay, A., y Latorre, M. (2004). Relación entre la satisfacción con los aspectos psicosociales y la salud de los trabajadores. *Revista de salud pública*, 38(1), 55-61.
- Martínez, L., Tuya, M., Martínez, L., Pérez, A. y Cánovas. P. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1 - 19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1968). *La sociedad ambiciosa, factores psicológicos en el desarrollo económico*. Guadarrama.
- Mehdi, N.; Seyed, M. y Abbas, S. (2013). Gestión del talento y mantenimiento de recursos humanos talentosos: un estudio de caso en la Universidad de Ciencias Médicas de Kashan. *Revista europea en línea de ciencias naturales y sociales*; 2(3) Edición especial sobre contabilidad y administración.
- Miranda, L. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa creaciones “Vaness” de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7786/1/FCHE-IFTGPI-62.pdf>
- Moscovici, F. (2002). *Desarrollo interpersonal: entrenamiento en grupo*. (12. Ed.) José Olympio.
- Mullins, L. (2004). *Gestión hotelera y comportamiento organizacional* (4ª ed.). Bookman Ed.
- Nunes, J. (2003). *Calidad de vida y satisfacción laboral: un estudio en empresas hoteleras de Fortaleza*.  
<<http://www.liber.ufpe.br/tese/arquivo/20041126101918.pdf>>
- Núñez, C., y Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*. (Tesis de grado) Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, Colombia.

[http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019\\_talento\\_humano\\_empresas.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_humano_empresas.pdf)

- Oliveira, D. (2010). *Teoría de la gestión general: un enfoque práctico*. (2ª ed.) Atlas.
- Oseda, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ed. Pirámide.
- Parsonsa, E. y Broadbridgeb, A. (2006). Motivación y satisfacción laboral: Desglose los factores clave para los gerentes de tiendas benéficas. *Revista de servicios al consumidor y al por menor*, 13(1), 121–131.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (2. Ed.) Fundación Calouste Gubernkian.
- Pocztowski, A. (2008). *Gestión del talento en las organizaciones*. Cracovia
- Rahman, M. y Sem, A. (1997). Efecto de la satisfacción laboral sobre el estrés, el rendimiento y la salud en el trabajo repetitivo a su propio ritmo. *Int. Arch. Ocupar Reinar. Salud*. 59(2), 115-121.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. Prentice Hall International Ediciones.
- Robbins, S.; Judge, T. y Sobral, F. (2010). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica en el contexto brasileño*. (14. Ed.) Pearson.
- Rogelberg, S., Allen, J., Shanock, L., Scott, C. y Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49 (2), 149-172.
- Santos, J. y Mourao, L. (2011). Impacto de la formación como predictor de la satisfacción laboral. *Revista de Administración*, 46(3), 305-318.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302072.pdf>.
- Santos, M. (2004). Gestión de recursos humanos: teorías e prácticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200006&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Sautú, R. (2007). *Introducción. ¿Cómo se hace una investigación en ciencias sociales?* En Sautú, R (comp.). *Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Lumiere.

- Seco, G. (2000). *Satisfacción en la actividad docente*. (Tesis de maestría). Facultad de Psicología y Educación, Universidad de Coimbra. Portugal.
- Spector, P. (2003). *La psicología en las organizaciones*. Saraiva.
- Stahl, G.; Bjorkman, I.; Farndale, E.; Morris, S., Paauwe, J.; Stiles, P.; Trevor, J. y Wright, P. (2012). *Seis principios de una gestión eficaz del talento global*. MIT Sloan Management Review, 53(2), 31-65.
- Steers, R., Monwday, R., y Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(1), 379-387.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. (5ª Ed.). Prentice-Hill do Brasil.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas y satisfacción laboral. *Revista de negocios de la Universidad de São Paulo*, 35(2), 37-49.
- Thierry, H. y Koopman-Iwema (1987). Motivación y satisfacción. En Drenth, P. J., Thierry, H., Willems, P. J., & Wolff, C. *Manual de psicología de la palabra y organización*, 1(2), 137-174.
- Tovar, O. (2016). *Gestión del talento humano en la compensación laboral y la motivación como estrategia productiva en el caso de una PYME*. (Tesis de grado) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. :  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14326/TovarOchoaOlgaFalloly2016.PDF?sequence=3&isAllowed=y>
- Vroom, V. (1964). *Motivación laboral*. John, Wiley y Sons.
- Williamson, D. (2011). *Gestión del talento en el nuevo mundo empresarial*. Compendio internacional de gestión de recursos humanos 19(6).
- Witt, L. y Nye, L. (1992). Género y relación entre la percepción de equidad de pago o promoción y satisfacción laboral. *Revista de psicología aplicada*, 77(6), 910-917.
- Wright, P., y Boswell, W. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. Working Paper, No. 02-11. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1029.525&rep=rep1&type=pdf>



Zampier, M.; Stefano, S. y Bernardim, M. (2011). *Gestión de Talentos*. Unicentro Paraná, Brasil.

<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/926/5/Gest%C3%A3o%20de%20Talentos.pdf>

Zanelli, J.; Borges, J. y Bastos, A. (2004). *Psicología, organizaciones y trabajo en Brasil*. Artmed.

Zelada, E. (2018). *La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017*. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada\\_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Anexo1: Matriz de consistencia

#### TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
PG: ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?	OG: Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	HG: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	<p><b>Variable 1:</b> Gestión del talento humano.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección organizacional</li> <li>• Gestión del cambio</li> <li>• Infraestructura organizacional</li> <li>• Liderazgo de las personas</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>	<p><b>Método:</b></p> <p>General: Método científico.</p> <p>Específico: Hipotético-deductivo.</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental.</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; Ox     M --&gt; Oy     Ox --&gt; r     Oy --&gt; r             </pre> </div>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
PE1: ¿Qué relación existe entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?	OE1: Determinar la relación existente entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	HE1: Existe una relación significativa entre la proyección organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.		

PE2: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?	OE2: Determinar la relación existente entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	HE2: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	<b>Variable 2:</b> Satisfacción laboral.  <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad laboral</li> <li>• Condiciones laborales</li> <li>• Capacidad, capacitación y logros.</li> <li>• Relación con los superiores.</li> <li>• Relación con los compañeros.</li> <li>• Visión de la empresa.</li> <li>• Condiciones físicas.</li> </ul>	<b>Dónde:</b> <b>M</b> = Muestra. <b>Ox</b> = Gestión del talento humano. <b>Oy</b> = Satisfacción laboral. <b>r</b> = relación <b>Corte:</b> Transversal. <b>Enfoque:</b> Cuantitativo. <b>Población:</b> 100 trabajadores del área administrativa. <b>Muestra:</b> Tipo probabilística, 80 trabajadores del área administrativa. <b>Técnica:</b> Encuesta.
PE3: ¿Qué relación existe entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?	OE3: Determinar la relación existente entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	HE3: Existe una relación significativa entre la infraestructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.		
PE4: ¿Qué relación existe entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?	OE4: Determinar la relación existente entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.	HE4: Existe una relación significativa entre el liderazgo del personal y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.		

<p>PE5: ¿Qué relación existe entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019?</p>	<p>OE5: Determinar la relación existente entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.</p>	<p>HE5: Existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.</p>		<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p>
---	---	--	--	--

**Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables**

**TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA
<b>Variable X: Gestión del talento humano.</b>	La gestión talento humano es el conjunto de actividades enfocadas con el propósito de contratar, capacitar y retener profesionales con habilidades y destrezas para desenvolverse de una manera eficaz en una empresa, creando un ambiente de sinergia dentro de cualquier departamento, siendo un empleado comprometido y motivados a la contribución del crecimiento del negocio. (Furtado, 2019)	El estudio de la gestión del talento humano en el área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho se establece mediante la percepción que tienen los trabajadores sobre las dimensiones proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y la responsabilidad social.	X1: Proyección organizacional.	X1.1: Visión y acción estratégica	Ordinal
				X1.2: Alineación cultural	
			X2: Gestión del cambio.	X2.1: Necesidad compartida del cambio	
				X2.2: Movilización para el cambio	
				X2.3: Institucionalización	
				X2.4: Monitoreo y evaluación	
			X3: Infraestructura organizacional.	X3.1: Prácticas de alto rendimiento	
				X3.2: Apoyo a procesos organizacionales	
			X4: Liderazgo de las personas	X4.1: Apoyo a procesos organizacionales	
				X4.2: Mejoramiento del estilo de dirección	
				X4.3: Atención a las personas	
				X4.4: Motivación	
			X5: Responsabilidad social	X5.1: Política de responsabilidad social	
				X5.2: Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	
				X5.1: Transparencia	

<b>Variable Y: Satisfacción laboral</b>	La satisfacción profesional es una de las variables del trabajo, como lo representa el comportamiento organizacional que puede abordarse desde la perspectiva del trabajador que considera la importancia de variables como el reconocimiento, el respeto, el bienestar o desde la perspectiva de la organización, considerando que esto puede conducir a una mayor productividad. (Martínez y Paraguay, 2004)	El estudio de la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho se establece mediante la percepción que tienen los trabajadores sobre las dimensiones responsabilidad laboral, condiciones laborales, capacidad, capacitación y logros, relación con los superiores, relación con los compañeros, visión de la empresa, y condiciones físicas.	Y1: Responsabilidad laboral	Y1.1: Satisfacción con la forma como realiza su trabajo	Ordinal
			Y2: Condiciones laborales	Y2.1: Satisfacción con el ambiente físico	
				Y2.2: Compensación	
				Y2.3: Permanencia	
				Y2.4: Recreación	
			Y3: Capacidad, capacitación y logros	Y3.1: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	
			Y4: Relación con los superiores	Y4.1: Acceso a la información	
				Y4.2: Fluidez	
				Y4.3: Confianza en los líderes	
				Y4.4: Coordinación	
Y5: Relación con los compañeros	Y5.1: Satisfacción con la relación entre compañeros				
Y6: Visión de la empresa	Y6.1: Satisfacción con la comunicación interna				
Y7: Condiciones físicas	Y7.1: Satisfacción con la salud				

**Anexo 3: Matriz de operacionalización del instrumento**

**TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	RESPUESTA
<b>Variable X: Gestión del talento humano.</b>	X1: Proyección organizacional	X1.1: Visión y acción estratégica	1. La gestión de la empresa identifica e interviene en los problemas clave para lograr las metas. 2. En la empresa se crean procesos y programas vinculados a las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización.	Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Indiferente (3). De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5).
		X1.2: Alineación cultural	3. Las estrategias de recursos humanos permiten promover la cultura empresarial entre los colaboradores. 4. Los gerentes de la organización alientan a los colaboradores a actuar consistentemente para promover la cultura interna.	
	X2: Gestión del cambio	X2.1: Necesidad compartida del cambio	5. Se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de las necesidades de cambio que permita alcanzar los objetivos de la entidad.	
		X2.2: Movilización para el cambio	6. La gerencia se compromete con las actividades de cambio sugeridas para lograr su desarrollo factible.	
		X2.3: Institucionalización	7. Se lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal e implementar el cambio en la empresa.	
		X2.4: Monitoreo y evaluación	8. En la entidad se emplean metodologías y herramientas para acompañar, evaluar y direccionar el cambio.	
	X3: Infraestructura organizacional	X3.1: Prácticas de alto rendimiento	9. La empresa facilita la integración de los colaboradores entre las diferentes áreas de la organización. 10. En la institución se mide los resultados por área de trabajo en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	
		X3.2: Apoyo a procesos organizacionales	11. Normalmente en la empresa se emplean estrategias para compensar, promocionar y retener a los colaboradores según su desempeño. 12. En la entidad se aplican programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	
	X4: Liderazgo de las personas	X4.1: Apoyo a procesos organizacionales	13. La entidad se preocupa por suministrar a los colaboradores de la organización los recursos y medios apropiados para el cumplimiento de sus funciones.	

		X4.2: Mejoramiento del estilo de dirección	14. Se promueve en la empresa la comunicación a todos los colaboradores sobre las actividades y mejoras a implementar.	
		X4.3: Atención a las personas	15. En la empresa se crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse permitiendo su estimulación.	
		X4.4: Motivación	16. Se establecen los mecanismos necesarios para promover la retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores de la empresa.	
	X5: Responsabilidad social	X5.1: Política de responsabilidad social	17. En la empresa se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	
		X5.2: Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	18. En la entidad se vela por el cumplimiento de todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores. 19. La empresa apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia las personas y el medio ambiente.	
		X5.1: Transparencia	20. La empresa garantiza la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés.	
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	RESPUESTA
<b>Variable Y: Satisfacción laboral</b>	Y1: Responsabilidad laboral	Y1.1: Satisfacción con la forma como realiza su trabajo	1. Me siento contento y animado ejerciendo las funciones asignadas en la empresa. 2. He sido responsable en cumplir con las metas planteadas en mi trabajo. 3. Me siento con libertad para opinar y contribuir a la mejora de las actividades laborales.	Nunca (1). Casi nunca (2) A veces (3).
	Y2: Condiciones laborales	Y2.1: Satisfacción con el ambiente físico	4. Estoy a gusto con las condiciones de higiene, iluminación, ventilación y organización en que trabajo.	Casi siempre (4).
		Y2.2: Compensación	5. Estoy conforme con mi sueldo y las bonificaciones incentivas, vacacionales y de fin de año.	Siempre (5)
		Y2.3: Permanencia	6. Me siento seguro y comprometido para seguir trabajando por un largo periodo en la empresa.	
		Y2.4: Recreación	7. La empresa organiza eventos recreativos y deportivos para garantizar la integración de los colaboradores.	
	Y3: Capacidad, capacitación y logros	Y3.1: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	8. En la empresa me brindan la posibilidad de ascender de cargo conforme mis capacidades laborales. 9. En la empresa tengo aspiraciones de alcanzar mis metas personales y profesionales realizando mi trabajo.	



			10. La entidad impulsa mi desarrollo profesional programando la asistencia de cursos de capacitación periódicamente.	
	<b>Y4: Relación con los superiores</b>	<b>Y4.1: Satisfacción con la relación subordinado-jefe</b>	11. El trato y la comunicación con mis superiores es clara, oportuna y respetuoso. 12. Mis superiores mantienen un trato equitativo ante cualquier situación de conflicto en la organización. 13. Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo, me apoya y me anima a seguir adelante con mis funciones.	
	<b>Y5: Relación con los compañeros</b>	<b>Y5.1: Satisfacción con la relación entre compañeros</b>	14. Me siento a gusto con las relaciones de confianza y amistad que tengo con mis compañeros de trabajo. 15. Es grato el trato, apoyo y la comunicación con los compañeros de trabajo en el desarrollo de las labores.	
	<b>Y6: Visión de la empresa</b>	<b>Y6.1: Satisfacción con la comunicación interna</b>	16. Me siento informado de las normativas y la situación de la empresa. 17. Me siento a gusto con la jornada laboral que cumpla en la empresa.	
	<b>Y7: Condiciones físicas</b>	<b>Y7.1: Satisfacción con la salud</b>	18. Mi trabajo me permite contar con buena alimentación y condiciones adecuadas de salud tanto físico como mental. 19. En la empresa se promueve la práctica deportiva entre los colaboradores. 20. Me siento una persona saludable sin necesidad de consumir drogas ni alcohol.	

## Anexo 4: Instrumento de investigación

### ENCUESTA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Estimado Colaborador:** Después de haber sido informado adecuadamente sobre el propósito científico de nuestro cuestionario, agradeceremos su colaboración respondiendo cada una de las preguntas del presente cuestionario. Para ello, lea detenidamente cada ítem y sírvase marcar con un aspa “X” un solo recuadro de datos y dar respuesta a las preguntas formuladas:

**Escala de Medida:** Totalmente de acuerdo = **5**, De acuerdo = **4**, indiferente = **3**, en desacuerdo = **2**, Totalmente en desacuerdo = **1**.

N	Ítems	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1. Proyección organizacional</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La gestión de la empresa identifica e interviene en los problemas clave para lograr las metas.					
2	En la empresa se crean procesos y programas vinculados a las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización.					
3	Las estrategias de recursos humanos permiten promover la cultura empresarial entre los colaboradores.					
4	Los gerentes de la organización alientan a los colaboradores a actuar consistentemente para promover la cultura interna.					
<b>Dimensión 2. Gestión de cambio</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de las necesidades de cambio que permita alcanzar los objetivos de la entidad.					
6	La gerencia se compromete con las actividades de cambio sugeridas para lograr su desarrollo factible.					
7	Se lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal e implementar el cambio en la empresa.					
8	En la entidad se emplean metodologías y herramientas para acompañar, evaluar y direccionar el cambio.					
<b>Dimensión 3. Infraestructura organizacional</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	La empresa facilita la integración de los colaboradores entre las diferentes áreas de la organización.					
10	En la institución se mide los resultados por área de trabajo en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).					
11	Normalmente en la empresa se emplean estrategias para compensar, promocionar y retener a los colaboradores según su desempeño.					
12	En la entidad se aplican programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.					

<b>Dimensión 4. Liderazgo de las personas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	La entidad se preocupa por suministrar a los colaboradores de la organización los recursos y medios apropiados para el cumplimiento de sus funciones.					
14	Se promueve en la empresa la comunicación a todos los colaboradores sobre las actividades y mejoras a implementar.					
15	En la empresa se crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse permitiendo su estimulación.					
16	Se establecen los mecanismos necesarios para promover la retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores de la empresa.					
<b>Dimensión 5. Responsabilidad social</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	En la empresa se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.					
18	En la entidad se vela por el cumplimiento de todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.					
19	La empresa apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia las personas y el medio ambiente.					
20	La empresa garantiza la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés.					

## ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

**Estimado Colaborador:** Después de haber sido informado adecuadamente sobre el propósito científico de nuestro cuestionario, agradeceremos su colaboración respondiendo cada una de las preguntas del presente cuestionario. Para ello, lea detenidamente cada ítem y sírvase marcar con un aspa “X” un solo recuadro de datos y dar respuesta a las preguntas formuladas:

**Escala de Medida:** Totalmente de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, indiferente = 3, en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1.

N	Ítems	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1. Responsabilidad laboral</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Me siento contento y animado ejerciendo las funciones asignadas en la empresa.					
2	He sido responsable en cumplir con las metas planteadas en mi trabajo.					
3	Me siento con libertad para opinar y contribuir a la mejora de las actividades laborales.					
<b>Dimensión 2. Condiciones laborales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4	Estoy a gusto con las condiciones de higiene, iluminación, ventilación y organización en que trabajo.					
5	Estoy conforme con mi sueldo y las bonificaciones incentivas, vacacionales y de fin de año.					
6	Me siento seguro y comprometido para seguir trabajando por un largo periodo en la empresa.					
7	La empresa organiza eventos recreativos y deportivos para garantizar la integración de los colaboradores.					
<b>Dimensión 3. Capacidad, capacitación y logros</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	En la empresa me brindan la posibilidad de ascender de cargo conforme mis capacidades laborales.					
9	En la empresa tengo aspiraciones de alcanzar mis metas personales y profesionales realizando mi trabajo.					
10	La entidad impulsa mi desarrollo profesional programando la asistencia de cursos de capacitación periódicamente.					
<b>Dimensión 4. Relación con los superiores</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	El trato y la comunicación con mis superiores es clara, oportuna y respetuoso.					
12	Mis superiores mantienen un trato equitativo ante cualquier situación de conflicto en la organización.					
13	Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo, me apoya y me anima a seguir adelante con mis funciones.					
<b>Dimensión 5. Relación con los compañeros</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Me siento a gusto con las relaciones de confianza y amistad que tengo con mis compañeros de trabajo.					

15	Es grato el trato, apoyo y la comunicación con los compañeros de trabajo en el desarrollo de las labores.					
<b>Dimensión 6. Visión de la empresa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Me siento informado de las normativas y la situación de la empresa.					
17	Me siento a gusto con la jornada laboral que cumplo en la empresa.					
<b>Dimensión 7. Condiciones físicas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Mi trabajo me permite contar con buena alimentación y condiciones adecuadas de salud tanto físico como mental.					
19	En la empresa se promueve la práctica deportiva entre los colaboradores.					
20	Me siento una persona saludable sin necesidad de consumir drogas ni alcohol.					

## Anexo 5: Confiabilidad y validez del instrumento

### Fiabilidad de Variable X: Gestión del Talento Humano

#### *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,829	20

#### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta 1	70,80	62,457	,668	,809
Pregunta 2	70,47	62,267	,474	,818
Pregunta 3	70,33	63,524	,573	,813
Pregunta 4	70,67	74,667	-,290	,845
Pregunta 5	70,93	66,067	,534	,818
Pregunta 6	70,60	61,686	,683	,807
Pregunta 7	70,60	61,400	,706	,806
Pregunta 8	70,60	62,829	,670	,809
Pregunta 9	70,93	63,924	,635	,812
Pregunta 10	70,67	60,238	,710	,804
Pregunta 11	70,67	70,524	,019	,843
Pregunta 12	70,33	67,524	,372	,823
Pregunta 13	70,60	71,257	,034	,834
Pregunta 14	70,87	69,552	,050	,845
Pregunta 15	70,80	59,600	,744	,802
Pregunta 16	70,40	59,257	,731	,802
Pregunta 17	70,80	58,171	,609	,809
Pregunta 18	70,40	68,971	,267	,827
Pregunta 19	70,47	72,267	-,066	,836
Pregunta 20	70,40	74,257	-,231	,845

## Fiabilidad de Variable Y: Satisfacción Laboral

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,821	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta 1	71,67	47,524	,461	,810
Pregunta 2	72,13	47,552	,373	,815
Pregunta 3	71,93	43,495	,822	,790
Pregunta 4	72,27	43,638	,552	,804
Pregunta 5	72,27	42,924	,662	,796
Pregunta 6	72,13	43,552	,755	,793
Pregunta 7	72,13	47,124	,573	,806
Pregunta 8	72,20	46,600	,628	,804
Pregunta 9	71,93	47,067	,536	,807
Pregunta 10	71,47	47,267	,418	,812
Pregunta 11	72,07	45,781	,632	,802
Pregunta 12	72,20	46,743	,611	,804
Pregunta 13	71,93	47,781	,455	,811
Pregunta 14	72,07	48,781	,387	,814
Pregunta 15	72,13	45,124	,601	,802
Pregunta 16	72,07	49,924	,200	,823
Pregunta 17	71,73	51,067	,150	,823
Pregunta 18	71,80	52,029	,013	,829
Pregunta 19	71,53	52,410	-,053	,838
Pregunta 20	71,27	60,067	-,640	,865

## Formato de Validez de los Instrumentos de Información:

### Experto 1: Dr. Adm Wilmar Meoño Garay

#### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

##### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**” que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez: Dr. Adm Wilmar MEOÑO GARAY**  
**Formación académica: SUPERIOR**  
**Áreas de experiencia profesional: DOCENTE UNIVERSITARIO**  
**Tiempo de experiencia: 11 AÑOS**  
**Institución: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

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

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



**CUESTIONARIO 1: Gestión del Talento Humano.**

**Ficha informe de evaluación a cargo del experto.**

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
X1 Proyección organizacional	1. La gestión de la empresa identifica e interviene en los problemas clave para lograr las metas.	3	3	3	3	3	
	2. En la empresa se crean procesos y programas vinculados a las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización.	4	4	4	4	4	
	3. Las estrategias de recursos humanos permiten promover la cultura empresarial entre los colaboradores.	4	4	4	4	4	
	4. Los gerentes de la organización alientan a los colaboradores a actuar consistentemente para promover la cultura interna.	3	3	3	3	3	
X2 Gestión de cambio	5. Se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de las necesidades de cambio que permita alcanzar los objetivos de la entidad.	4	4	4	4	4	
	6. La gerencia se compromete con las actividades de cambio sugeridas para lograr su desarrollo factible.	4	4	4	4	4	
	7. Se lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal e implementar el cambio en la empresa.	3	3	3	3	3	
	8. En la entidad se emplean metodologías y herramientas para acompañar, evaluar y direccionar el cambio.	3	3	3	3	3	
X3 Infraestructura organizacional	9. La empresa facilita la integración de los colaboradores entre las diferentes áreas de la organización.	4	4	4	4	4	
	10. En la institución se mide los resultados por área de trabajo en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	3	3	3	3	3	
	11. Normalmente en la empresa se emplean estrategias para compensar, promocionar y retener a los colaboradores según su desempeño.	3	3	3	3	3	
	12. En la entidad se aplican programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	4	4	4	4	4	
X4 Liderazgo de las personas	13. La entidad se preocupa por suministrar a los colaboradores de la organización los recursos y medios apropiados para el cumplimiento de sus funciones.	3	3	3	3	3	
	14. Se promueve en la empresa la comunicación a todos los colaboradores sobre las actividades y mejoras a implementar.	4	4	4	4	4	

	15. En la empresa se crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse permitiendo su estimulación.	3	3	3	3	3	
	16. Se establecen los mecanismos necesarios para promover la retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores de la empresa.	4	4	4	4	4	
<b>X5</b> Responsabilidad social	17. En la empresa se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	3	3	3	3	3	
	18. En la entidad se vela por el cumplimiento de todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	4	4	4	4	4	
	19. La empresa apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia las personas y el medio ambiente.	4	4	4	4	4	
	20. La empresa garantiza la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés.	3	3	3	3	3	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>							

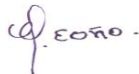
Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
 2. Nivel bajo.  
**3. Nivel moderado.**  
 4. Nivel alto.

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Dr. Adm WILMAR MEOÑO GARAY	DOCTOR	4	APROBADO



Firma: .....

DR. ADM wilmar MEOÑO GARAY

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “SATISFACCIÓN LABORAL” que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez: Dr. ADM WILMAR MEOÑO GARAY**

**Formación académica: SUPERIOR**

**Áreas de experiencia profesional: DOCENTE UNIVERSITARIO**

**Tiempo de experiencia: 11 AÑOS**

**Institución: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

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

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

## CUESTIONARIO 2: Satisfacción Laboral.

### Ficha informe de evaluación a cargo del experto.

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
Y1 Responsabilidad laboral	1. Me siento contento y animado ejerciendo las funciones asignadas en la empresa.	3	3	3	3	3	
	2. He sido responsable en cumplir con las metas planteadas en mi trabajo.	4	4	4	4	4	
	3. Me siento con libertad para opinar y contribuir a la mejora de las actividades laborales.	4	4	4	4	4	
Y2 Condiciones laborales	4. Estoy a gusto con las condiciones de higiene, iluminación, ventilación y organización en que trabajo.	4	4	4	4	4	
	5. Estoy conforme con mi sueldo y las bonificaciones incentivas, vacacionales y de fin de año.	4	4	4	4	4	
	6. Me siento seguro y comprometido para seguir trabajando por un largo periodo en la empresa.	4	4	4	4	4	
	7. La empresa organiza eventos recreativos y deportivos para garantizar la integración de los colaboradores.	4	4	4	4	4	
Y3 Capacidad, capacitación y logros	8. En la empresa me brindan la posibilidad de ascender de cargo conforme mis capacidades laborales.	3	3	3	3	3	
	9. En la empresa tengo aspiraciones de alcanzar mis metas personales y profesionales realizando mi trabajo.	3	3	3	3	3	
	10. La entidad impulsa mi desarrollo profesional programando la asistencia de cursos de capacitación periódicamente.	4	4	4	4	4	
Y4 Relación con los superiores	11. El trato y la comunicación con mis superiores es clara, oportuna y respetuosa.	4	4	4	4	4	
	12. Mis superiores mantienen un trato equitativo ante cualquier situación de conflicto en la organización.	4	4	4	4	4	
	13. Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo, me apoya y me anima a seguir adelante con mis funciones.	4	4	4	4	4	
Y5 Relación con los compañeros	14. Me siento a gusto con las relaciones de confianza y amistad que tengo con mis compañeros de trabajo.	3	3	3	3	3	
	15. Es grato el trato, apoyo y la comunicación con los compañeros de trabajo en el desarrollo de las labores.	3	3	3	3	3	
Y6 Visión de la empresa	16. Me siento informado de las normativas y la situación de la empresa.	4	4	4	4	4	
	17. Me siento a gusto con la jornada laboral que cumplo en la empresa.	3	3	3	3	3	
Y7	18. Mi trabajo me permite contar con buena alimentación y	4	4	4	4	4	

Condiciones físicas	condiciones adecuadas de salud tanto físico como mental.						
	19. En la empresa se promueve la práctica deportiva entre los colaboradores.	4	4	4	4	4	
	20. Me siento una persona saludable sin necesidad de consumir drogas ni alcohol.	4	4	4	4	4	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>		3	3	3	3	3	

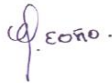
Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
 2. Nivel bajo.  
 3. Nivel moderado.  
**4. Nivel alto.**

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Dr. ADM WILMAR MEOÑO GARAY	DOCTOR	4	APROBADO



Firma: .....

Dr. Adm wilmar MEOÑO GARAY

## Experto 2: Mg. Charles Augusto Ortiz Briceño

### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

#### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**” que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez: Charles Augusto Ortiz Briceño**

**Formación académica: Maestro en Gerencia Pública – Lic. En Administración**

**Áreas de experiencia profesional: Docencia – Gestión Empresarial**

**Tiempo de experiencia: 10 años**

**Institución: Universidad Peruana Los Andes**

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

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

**CUESTIONARIO 1: Gestión del Talento Humano.**

**Ficha informe de evaluación a cargo del experto.**

Dimensión	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
<b>X1</b> Proyección organizacional	1. La gestión de la empresa identifica e interviene en los problemas clave para lograr las metas.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	2. En la empresa se crean procesos y programas vinculados a las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	3. Las estrategias de recursos humanos permiten promover la cultura empresarial entre los colaboradores.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	4. Los gerentes de la organización alientan a los colaboradores a actuar consistentemente para promover la cultura interna.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>X2</b> Gestión de cambio	5. Se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de las necesidades de cambio que permita alcanzar los objetivos de la entidad.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	6. La gerencia se compromete con las actividades de cambio sugeridas para lograr su desarrollo factible.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	7. Se llevan a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal e implementar el cambio en la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	8. En la entidad se emplean metodologías y herramientas para acompañar, evaluar y direccionar el cambio.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>X3</b> Infraestructura organizacional	9. La empresa facilita la integración de los colaboradores entre las diferentes áreas de la organización.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	10. En la institución se mide los resultados por área de trabajo en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	4	4	4	4	Nivel Alto	
	11. Normalmente en la empresa se emplean estrategias para compensar, promocionar y retener a los colaboradores según su desempeño.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	12. En la entidad se aplican programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>X4</b>	13. La entidad se preocupa por suministrar a los colaboradores de la organización los recursos y	4	4	4	4	Nivel Alto	

Liderazgo de las personas	medios apropiados para el cumplimiento de sus funciones.						
	14. Se promueve en la empresa la comunicación a todos los colaboradores sobre las actividades y mejoras a implementar.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	15. En la empresa se crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse permitiendo su estimulación.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	16. Se establecen los mecanismos necesarios para promover la retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores de la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
X5 Responsabilidad social	17. En la empresa se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	18. En la entidad se vela por el cumplimiento de todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	19. La empresa apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia las personas y el medio ambiente.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	20. La empresa garantiza la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>		Ni ve l Al to	Ni ve l Al to	Ni ve l Al to	Ni ve l Al to	Nivel Alto	

Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

- Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
2. Nivel bajo.  
3. Nivel moderado.  
4. Nivel alto.

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Charles Augusto Ortiz Briceño	Maestro	20	Nivel Alto

Firma: .....

  
LIC. CHARLES AUGUSTO ORTIZ BRICEÑO  
Administrador  
C.U.P.: 04071



## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "SATISFACCIÓN LABORAL" que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019.** La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez:** Charles Augusto Ortiz Briceño  
**Formación académica:** Maestro en Gerencia Pública – Lic. En Administración  
**Áreas de experiencia profesional:** Docencia – Gestión Empresarial  
**Tiempo de experiencia:** 10 años  
**Institución:** Universidad Peruana Los Andes

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

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

**CUESTIONARIO 2: Satisfacción Laboral.**

**Ficha informe de evaluación a cargo del experto.**

Dimensión	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
<b>Y1</b> Responsabilidad laboral	1. Me siento contento y animado ejerciendo las funciones asignadas en la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	2. He sido responsable en cumplir con las metas planteadas en mi trabajo.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	3. Me siento con libertad para opinar y contribuir a la mejora de las actividades laborales.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Y2</b> Condiciones laborales	4. Estoy a gusto con las condiciones de higiene, iluminación, ventilación y organización en que trabajo.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	5. Estoy conforme con mi sueldo y las bonificaciones incentivas, vacacionales y de fin de año.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	6. Me siento seguro y comprometido para seguir trabajando por un largo periodo en la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	7. La empresa organiza eventos recreativos y deportivos para garantizar la integración de los colaboradores.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Y3</b> Capacidad, capacitación y logros	8. En la empresa me brindan la posibilidad de ascender de cargo conforme mis capacidades laborales.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	9. En la empresa tengo aspiraciones de alcanzar mis metas personales y profesionales realizando mi trabajo.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	10. La entidad impulsa mi desarrollo profesional programando la asistencia de cursos de capacitación periódicamente.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Y4</b> Relación con los superiores	11. El trato y la comunicación con mis superiores es clara, oportuna y respetuosa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	12. Mis superiores mantienen un trato equitativo ante cualquier situación de conflicto en la organización.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	13. Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo, me apoya y me anima a seguir adelante con mis funciones.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Y5</b> Relación con los compañeros	14. Me siento a gusto con las relaciones de confianza y amistad que tengo con mis compañeros de trabajo.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	15. Es grato el trato, apoyo y la comunicación con los compañeros de trabajo en el desarrollo de las labores.	4	4	4	4	Nivel Alto	

<b>Y6</b> Visión de la empresa	16. Me siento informado de las normativas y la situación de la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	17. Me siento a gusto con la jornada laboral que cumplo en la empresa.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Y7</b> Condiciones físicas	18. Mi trabajo me permite contar con buena alimentación y condiciones adecuadas de salud tanto físico como mental.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	19. En la empresa se promueve la práctica deportiva entre los colaboradores.	4	4	4	4	Nivel Alto	
	20. Me siento una persona saludable sin necesidad de consumir drogas ni alcohol.	4	4	4	4	Nivel Alto	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>		Ni ve Al to	Ni ve Al to	Ni ve Al to	Ni ve Al to	Nivel Alto	

Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

- Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
2. Nivel bajo.  
3. Nivel moderado.  
4. Nivel alto.

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Charles Augusto Ortiz Briceño	Maestro	20	Nivel Alto

Firma:   
 LIC. CHARLES AUGUSTO ORTIZ BRICEÑO  
 Administrador  
 CLAP: 04071

### Experto 3: Mg. José Calderón Cruz

#### Deron VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

##### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**” que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez: Mg. Jose CALDERON CRUZ**

**Formación académica: SUPERIOR**

**Áreas de experiencia profesional: DOCENTE UNIVERSITARIO**

**Tiempo de experiencia: 17 AÑOS**

**Institución: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

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

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

**CUESTIONARIO 1: Gestión del Talento Humano.**

**Ficha informe de evaluación a cargo del experto.**

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
X1 Proyección organizacional	1. La gestión de la empresa identifica e interviene en los problemas clave para lograr las metas.	3	3	3	3	3	
	2. En la empresa se crean procesos y programas vinculados a las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización.	4	4	4	4	4	
	3. Las estrategias de recursos humanos permiten promover la cultura empresarial entre los colaboradores.	4	4	4	4	3	
	4. Los gerentes de la organización alientan a los colaboradores a actuar consistentemente para promover la cultura interna.	3	3	3	3	3	
X2 Gestión de cambio	5. Se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de las necesidades de cambio que permita alcanzar los objetivos de la entidad.	4	4	4	4	4	
	6. La gerencia se compromete con las actividades de cambio sugeridas para lograr su desarrollo factible.	4	4	4	4	4	
	7. Se lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal e implementar el cambio en la empresa.	3	3	3	3	3	
	8. En la entidad se emplean metodologías y herramientas para acompañar, evaluar y direccionar el cambio.	3	3	3	3	3	
X3 Infraestructura organizacional	9. La empresa facilita la integración de los colaboradores entre las diferentes áreas de la organización.	4	4	4	4	4	
	10. En la institución se mide los resultados por área de trabajo en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	3	3	3	3	3	
	11. Normalmente en la empresa se emplean estrategias para compensar, promocionar y retener a los colaboradores según su desempeño.	3	3	3	3	3	
	12. En la entidad se aplican programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	4	4	4	4	4	
X4 Liderazgo de las personas	13. La entidad se preocupa por suministrar a los colaboradores de la organización los recursos y medios apropiados para el cumplimiento de sus funciones.	3	3	3	3	3	
	14. Se promueve en la empresa la comunicación a todos los colaboradores sobre las actividades y mejoras a implementar.	4	4	4	4	4	

	15. En la empresa se crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse permitiendo su estimulación.	3	3	3	3	3	
	16. Se establecen los mecanismos necesarios para promover la retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores de la empresa.	4	4	4	4	4	
<b>X5</b> Responsabilidad social	17. En la empresa se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	3	3	3	3	3	
	18. En la entidad se vela por el cumplimiento de todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	4	4	4	4	4	
	19. La empresa apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia las personas y el medio ambiente.	4	4	4	4	4	
	20. La empresa garantiza la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés.	3	3	3	3	3	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>							


Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
 2. Nivel bajo.  
 3. **Nivel moderado.**  
 4. Nivel alto.

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. JOSE CALDERON CRUZ	MAESTRO	4	APROBADO



Firma: .....

Mg. Jose, CALDERON CRUZ

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “SATISFACCIÓN LABORAL” que hace parte de la investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del juez: Mg. JOSE CALDERÓN CRUZ**

**Formación académica: SUPERIOR**

**Áreas de experiencia profesional: DOCENTE UNIVERSITARIO**

**Tiempo de experiencia: 17 AÑOS**

**Institución: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

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

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

**CUESTIONARIO 2: Satisfacción Laboral.**

**Ficha informe de evaluación a cargo del experto.**

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Evaluación (Calificación) Cualitativa según Ítems.	Observación
Y1 Responsabilidad laboral	1. Me siento contento y animado ejerciendo las funciones asignadas en la empresa.	3	3	3	3	3	
	2. He sido responsable en cumplir con las metas planteadas en mi trabajo.	4	4	4	4	4	
	3. Me siento con libertad para opinar y contribuir a la mejora de las actividades laborales.	4	4	4	4	4	
Y2 Condiciones laborales	4. Estoy a gusto con las condiciones de higiene, iluminación, ventilación y organización en que trabajo.	4	4	4	4	4	
	5. Estoy conforme con mi sueldo y las bonificaciones incentivas, vacacionales y de fin de año.	4	4	4	4	4	
	6. Me siento seguro y comprometido para seguir trabajando por un largo periodo en la empresa.	4	4	4	4	4	
	7. La empresa organiza eventos recreativos y deportivos para garantizar la integración de los colaboradores.	4	4	4	4	4	
Y3 Capacidad, capacitación y logros	8. En la empresa me brindan la posibilidad de ascender de cargo conforme mis capacidades laborales.	3	3	3	3	3	
	9. En la empresa tengo aspiraciones de alcanzar mis metas personales y profesionales realizando mi trabajo.	3	3	3	3	3	
	10. La entidad impulsa mi desarrollo profesional programando la asistencia de cursos de capacitación periódicamente.	4	4	4	4	4	
Y4 Relación con los superiores	11. El trato y la comunicación con mis superiores es clara, oportuna y respetuosa.	4	4	4	4	4	
	12. Mis superiores mantienen un trato equitativo ante cualquier situación de conflicto en la organización.	4	4	4	4	4	
	13. Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo, me apoya y me anima a seguir adelante con mis funciones.	4	4	4	4	4	
Y5 Relación con los compañeros	14. Me siento a gusto con las relaciones de confianza y amistad que tengo con mis compañeros de trabajo.	3	3	3	3	3	
	15. Es grato el trato, apoyo y la comunicación con los compañeros de trabajo en el desarrollo de las labores.	3	3	3	3	3	
Y6 Visión de la empresa	16. Me siento informado de las normativas y la situación de la empresa.	4	4	4	4	4	
	17. Me siento a gusto con la jornada laboral que cumplo en la empresa.	3	3	3	3	3	
Y7	18. Mi trabajo me permite contar con buena alimentación y	4	4	4	4	4	



Condiciones físicas	condiciones adecuadas de salud tanto físico como mental.						
	19. En la empresa se promueve la práctica deportiva entre los colaboradores.	4	4	4	4	4	
	20. Me siento una persona saludable sin necesidad de consumir drogas ni alcohol.	4	4	4	4	3	
<b>Evaluación Cualitativa de la Variable por Ítems.</b>		3	3	3	3	3	

Evaluación final por el experto por ítems y criterios tomado como medida de tendencia central la moda.

Calificación: 1. No cumple con el criterio.  
 2. Nivel bajo.  
 3. Nivel moderado.  
**4. Nivel alto.**

Encuesta: Validez de Contenido

**Evaluación final del experto**

Experto	Grado Académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. JOSE CALDERÓN CRUZ	MAESTRO	4	APROBADO



Firma: .....

Mg Jose; CALDERON CRUZ

### Anexo 6: Matriz de procesamiento de datos

Encuestado	X1	X2	X3	X4	Puntaje X1	Proyección organizacional	X5	X6	X7	X8	Puntaje X2	Gestión del cambio	X9	X10	X11	X12	Puntaje X3	Infraestructura organizacional	X13	X14	X15	X16	Puntaje X4	Liderazgo de las personas	X17	X18	X19	X20	Puntaje X5	Responsabilidad social	Puntaje X	Gestión del Talento Humano
1	4	4	3	3	14	2	4	3	3	4	14	2	3	2	2	4	11	2	4	4	2	4	14	2	2	2	2	4	10	2	63	2
2	3	3	3	4	13	2	4	3	3	3	13	2	4	4	3	4	15	2	3	4	4	4	15	2	3	4	3	4	14	2	70	2
3	5	4	4	4	17	3	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3	81	3
4	5	4	3	3	15	2	3	4	5	3	15	2	3	4	5	2	14	2	3	4	5	2	14	2	3	3	4	5	15	2	73	2
5	5	4	5	4	18	3	4	5	5	4	18	3	4	5	1	5	15	2	5	5	4	4	18	3	4	4	5	5	18	3	87	3
6	5	4	5	4	18	3	4	5	5	4	18	3	4	5	1	5	15	2	5	5	4	4	18	3	4	4	5	5	18	3	87	3
7	3	4	2	3	12	2	3	2	3	2	10	2	3	4	2	4	13	2	3	2	3	3	11	2	3	3	4	3	13	2	59	2
8	3	3	3	3	12	2	2	3	3	3	11	2	3	3	3	4	13	2	3	2	2	3	10	2	3	3	3	3	12	2	58	2
9	4	3	3	2	12	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	28	1
10	3	3	4	2	12	2	3	2	4	2	11	2	4	3	2	4	13	2	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	12	2	60	2
11	4	4	3	4	15	2	2	3	3	3	11	2	3	3	3	4	13	2	3	2	2	3	10	2	3	3	3	3	12	2	61	2
12	3	4	3	3	13	2	4	4	3	3	14	2	4	5	2	2	13	2	3	4	4	4	15	2	2	2	3	2	9	1	64	2
13	4	4	4	4	16	3	4	3	2	2	11	2	2	4	2	2	10	2	1	2	1	2	6	1	1	1	3	4	9	1	52	2
14	3	5	3	4	15	2	2	2	3	3	10	2	4	4	5	4	17	3	3	1	1	2	7	1	1	3	4	5	13	2	62	2
15	4	4	3	4	15	2	4	3	5	3	17	3	3	3	1	4	11	2	2	3	4	4	13	2	3	4	4	4	15	2	71	2
16	2	1	4	1	8	1	1	1	3	3	8	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	7	1	32	1
17	5	5	5	3	18	3	4	5	5	5	19	3	5	5	4	5	19	3	4	4	5	5	18	3	5	4	4	4	17	3	91	3
18	3	5	3	4	15	2	2	2	3	3	10	2	4	4	5	4	17	3	3	1	1	2	7	1	1	3	4	5	13	2	62	2
19	4	4	4	5	17	3	4	5	5	4	18	3	3	3	1	5	12	2	4	1	4	3	12	2	1	4	4	5	14	2	73	2
20	5	5	5	3	18	3	4	5	5	5	19	3	5	5	4	5	19	3	4	4	5	5	18	3	5	4	4	4	17	3	91	3
21	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3	4	4	3	4	15	2	4	4	4	4	16	3	4	3	3	4	14	2	77	3
22	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	12	2	3	2	3	3	11	2	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	12	2	58	2
23	4	4	4	4	16	3	2	2	4	2	10	2	2	2	4	4	12	2	4	2	2	2	10	2	2	4	4	4	14	2	62	2
24	3	3	3	4	13	2	4	3	3	2	12	2	3	2	2	4	11	2	3	3	3	3	12	2	3	3	2	3	11	2	59	2
25	4	4	4	4	16	3	4	3	3	3	13	2	3	3	2	4	12	2	4	4	3	3	14	2	3	4	4	4	15	2	70	2
26	3	2	3	3	11	2	3	3	2	3	11	2	3	3	3	3	12	2	4	5	4	2	15	2	3	3	5	5	16	3	65	2
27	4	3	4	4	15	2	3	4	4	2	13	2	3	2	4	4	13	2	4	3	3	4	14	2	3	4	4	3	14	2	69	2
28	2	3	4	4	13	2	3	3	4	4	14	2	3	3	3	4	13	2	4	4	3	4	15	2	3	3	4	3	13	2	68	2
29	4	3	4	4	15	2	3	4	4	4	15	2	4	4	3	4	15	2	4	4	3	3	14	2	4	4	4	3	15	2	74	3
30	5	3	3	4	15	2	3	3	4	3	13	2	4	4	4	4	16	3	3	4	3	4	14	2	3	4	4	4	15	2	73	2
31	4	3	3	4	14	2	4	4	4	4	16	3	3	4	3	4	14	2	3	4	4	4	15	2	3	3	4	4	14	2	73	2
32	4	4	5	5	18	3	5	3	3	3	14	2	3	3	5	5	16	3	5	4	4	3	16	3	5	4	2	5	16	3	80	3
33	5	4	5	5	19	3	3	3	3	3	12	2	3	3	4	4	14	2	4	3	3	2	12	2	2	4	2	4	12	2	69	2
34	5	5	5	5	20	3	3	4	4	3	14	2	3	3	3	4	13	2	4	3	3	4	14	2	2	2	2	3	9	1	70	2
35	4	3	5	5	17	3	3	4	3	3	13	2	3	3	5	4	15	2	4	4	3	3	14	2	2	4	2	3	11	2	70	2
36	4	2	5	4	15	2	3	5	3	2	13	2	3	2	4	4	13	2	4	3	3	3	13	2	3	4	3	3	13	2	67	2
37	5	4	3	4	16	3	3	4	3	3	13	2	3	5	3	3	14	2	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	15	2	74	3
38	4	4	4	4	16	3	3	4	3	4	14	2	3	4	4	4	15	2	3	4	4	4	15	2	4	4	4	4	16	3	76	3
39	3	2	5	3	13	2	3	4	3	3	13	2	3	2	4	4	13	2	3	3	3	4	13	2	4	4	3	4	15	2	67	2
40	4	4	5	4	17	3	3	4	4	3	14	2	4	5	4	3	16	3	4	4	4	5	17	3	4	4	4	4	16	3	80	3

Encuestado	X1	X2	X3	X4	Puntaje X1	Proyección organizacional	X5	X6	X7	X8	Puntaje X2	Gestión del cambio	X9	X10	X11	X12	Puntaje X3	Infraestructura organizacional	X13	X14	X15	X16	Puntaje X4	Liderazgo de las personas	X17	X18	X19	X20	Puntaje X5	Responsabilidad social	Puntaje X	Gestión del Talento Humano
41	3	3	3	4	13	2	3	3	3	4	13	2	3	3	4	4	14	2	4	4	4	4	16	3	4	5	4	4	17	3	73	2
42	3	5	5	4	17	3	4	4	4	4	16	3	3	5	4	4	16	3	3	3	4	5	15	2	5	4	4	4	17	3	81	3
43	4	5	3	4	16	3	4	3	4	4	15	2	3	4	4	4	15	2	3	3	3	4	13	2	4	4	4	4	16	3	75	3
44	4	3	3	3	13	2	3	3	3	3	12	2	3	3	4	4	14	2	3	4	3	4	14	2	3	4	4	4	15	2	68	2
45	4	5	5	5	19	3	5	4	4	4	17	3	5	5	4	4	18	3	4	3	5	4	16	3	3	5	5	5	18	3	88	3
46	4	5	5	3	17	3	5	4	5	5	19	3	3	5	5	4	17	3	4	5	5	4	18	3	5	5	4	5	19	3	90	3
47	3	5	3	3	14	2	3	4	3	5	15	2	3	3	5	3	14	2	3	3	3	4	13	2	5	5	4	3	17	3	73	2
48	3	3	3	3	12	2	4	4	3	3	14	2	3	3	4	4	14	2	5	5	3	4	17	3	3	5	3	3	14	2	71	2
49	3	4	3	3	13	2	4	4	4	5	17	3	3	3	3	4	13	2	3	5	5	5	18	3	4	4	3	5	16	3	77	3
50	4	4	5	5	18	3	4	4	4	5	17	3	4	4	4	4	16	3	5	5	3	4	17	3	4	4	4	5	17	3	85	3
51	3	4	3	3	13	2	4	4	4	5	17	3	3	3	3	4	13	2	3	5	5	5	18	3	4	4	3	5	16	3	77	3
52	3	3	3	3	12	2	4	4	3	3	14	2	3	3	4	4	14	2	5	5	3	4	17	3	3	5	3	3	14	2	71	2
53	3	5	3	3	14	2	3	4	3	5	15	2	3	3	5	3	14	2	3	3	4	5	15	2	5	4	3	3	15	2	73	2
54	3	3	3	4	13	2	4	4	3	3	14	2	4	3	3	4	14	2	3	4	4	3	14	2	3	3	3	4	13	2	68	2
55	3	4	3	4	14	2	3	4	3	3	13	2	4	3	3	4	14	2	3	4	3	4	14	2	4	3	3	4	14	2	69	2
56	4	4	3	4	15	2	3	4	3	3	13	2	4	3	3	4	14	2	3	4	4	3	14	2	4	4	3	4	15	2	71	2
57	5	5	5	4	19	3	4	5	4	5	18	3	4	5	1	5	15	2	5	4	4	4	17	3	4	4	5	5	18	3	87	3
58	3	4	4	3	14	2	4	4	3	3	14	2	4	5	2	2	13	2	3	4	4	4	15	2	2	3	3	2	10	2	66	2
59	3	4	5	3	15	2	4	2	3	3	12	2	4	2	2	2	10	2	3	4	4	4	15	2	2	3	1	2	8	1	60	2
60	5	4	5	3	17	3	4	3	3	1	11	2	4	2	3	2	11	2	3	4	4	4	15	2	3	3	1	2	9	1	63	2
61	5	4	5	3	17	3	4	3	3	1	11	2	4	2	3	2	11	2	3	4	4	4	15	2	3	3	1	2	9	1	63	2
62	3	3	5	3	14	2	2	3	3	2	10	2	4	1	3	2	10	2	2	4	4	4	14	2	3	3	1	2	9	1	57	2
63	3	4	5	3	15	2	2	3	4	2	11	2	4	1	3	5	13	2	2	3	4	4	13	2	3	3	1	2	9	1	61	2
64	4	4	4	3	15	2	4	3	4	2	13	2	4	3	3	5	15	2	4	3	4	3	14	2	3	4	1	2	10	2	67	2
65	4	4	4	5	17	3	4	3	4	2	13	2	4	4	3	5	16	3	4	5	4	3	16	3	3	4	1	2	10	2	72	2
66	4	4	4	5	17	3	4	3	4	2	13	2	4	4	3	5	16	3	4	5	4	3	16	3	3	4	4	4	15	2	77	3
67	4	5	4	5	18	3	4	3	5	2	14	2	5	4	5	5	19	3	4	5	4	3	16	3	3	4	4	4	15	2	82	3
68	4	3	2	2	11	2	2	4	3	3	12	2	3	4	3	3	13	2	1	2	2	3	8	1	3	3	3	4	13	2	57	2
69	4	4	3	4	15	2	4	4	5	4	17	3	3	4	4	4	15	2	3	4	4	4	15	2	4	3	4	4	15	2	77	3
70	5	4	5	5	19	3	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	15	2	4	3	3	2	12	2	2	4	2	4	12	2	74	3
71	4	5	4	5	18	3	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3	4	4	3	4	15	2	4	4	4	4	16	3	81	3
72	5	5	1	5	16	3	4	5	5	4	18	3	5	4	5	4	18	3	4	4	3	4	15	2	4	4	4	4	16	3	83	3
73	4	5	4	5	18	3	4	5	4	4	17	3	4	5	4	3	16	3	5	4	4	4	17	3	4	5	5	5	19	3	87	3
74	5	5	5	5	20	3	5	4	5	5	19	3	4	5	4	4	17	3	5	5	4	4	18	3	4	5	5	5	19	3	93	3
75	4	5	5	5	19	3	4	5	5	5	19	3	4	5	4	5	18	3	5	5	4	4	18	3	4	5	5	5	19	3	93	3
76	4	5	3	5	17	3	4	5	4	5	18	3	4	5	5	5	19	3	5	5	4	4	18	3	4	5	5	5	19	3	91	3
77	4	5	3	5	17	3	4	5	4	5	18	3	4	5	4	5	18	3	5	5	4	4	18	3	4	4	5	5	18	3	89	3
78	4	5	5	3	17	3	5	4	5	5	19	3	3	5	5	4	17	3	4	5	5	4	18	3	5	5	4	5	19	3	90	3
79	4	5	5	5	19	3	5	4	4	4	17	3	5	5	5	4	19	3	4	3	5	4	16	3	3	5	5	5	18	3	89	3
80	4	4	4	4	16	3	4	5	4	4	17	3	4	5	4	4	17	3	5	5	4	4	18	3	4	5	5	5	19	3	87	3

Encuestado	Y1	Y2	Y3	Puntaje Y1	Responsabilidad laboral	Y4	Y5	Y6	Y7	Puntaje Y2	Condiciones laborales	Y8	Y9	Y10	Puntaje Y3	Capacidad, capacitación y logros	Y11	Y12	Y13	Puntaje Y4	Relación con los superiores	Y14	Y15	Puntaje Y5	Relación con los compañeros	Y16	Y17	Puntaje Y6	Visión de la empresa	Y18	Y19	Y20	Puntaje Y7	Condiciones físicas	Puntaje Y	Satisfacción laboral
1	3	3	4	10	2	2	2	1	3	8	1	4	4	4	12	3	5	2	5	12	3	5	5	10	3	5	5	10	3	4	2	5	11	3	73	2
2	3	4	4	11	3	3	3	3	3	12	2	3	3	4	10	2	3	3	3	9	2	3	4	7	2	4	4	8	3	4	3	5	12	3	69	2
3	4	4	4	12	3	4	4	4	4	16	3	4	4	4	12	3	4	4	4	12	3	4	4	8	3	4	4	8	3	5	4	4	13	3	81	3
4	3	3	3	9	2	3	4	3	4	14	2	3	4	3	10	2	4	3	4	11	3	4	3	7	2	4	3	7	2	4	3	4	11	3	69	2
5	5	5	5	15	3	4	5	5	3	17	3	3	4	5	12	3	5	5	5	15	3	5	5	10	3	4	5	9	3	5	3	5	13	3	91	3
6	5	5	5	15	3	4	5	5	3	17	3	3	4	5	12	3	5	5	5	15	3	5	5	10	3	4	5	9	3	5	3	5	13	3	91	3
7	3	3	4	10	2	2	3	4	3	12	2	3	4	3	10	2	2	3	3	8	2	2	3	5	2	3	3	6	2	3	2	4	9	2	60	2
8	4	5	2	11	3	2	2	2	2	8	1	1	2	3	6	1	3	2	1	6	1	4	4	8	3	3	3	6	2	2	2	5	9	2	54	2
9	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	20	1
10	4	4	4	12	3	2	1	4	3	10	2	1	4	3	8	2	4	3	4	11	3	5	4	9	3	4	4	8	3	3	2	5	10	2	68	2
11	4	5	2	11	3	2	2	2	2	8	1	1	2	3	6	1	3	2	4	9	2	4	3	7	2	3	3	6	2	2	2	5	9	2	56	2
12	5	4	5	14	3	3	1	4	1	9	1	1	2	2	5	1	1	1	1	3	1	5	5	10	3	3	5	8	3	3	4	4	11	3	60	2
13	4	5	4	13	3	2	2	3	4	11	2	2	4	2	8	2	4	4	5	13	3	4	4	8	3	4	2	6	2	2	4	5	11	3	70	2
14	5	4	5	14	3	3	3	1	2	9	1	5	3	5	13	3	5	5	5	15	3	5	5	10	3	5	5	10	3	5	5	5	15	3	86	3
15	4	5	5	14	3	5	1	4	1	11	2	3	4	4	11	3	5	5	5	15	3	4	4	8	3	4	4	8	3	4	1	5	10	2	77	3
16	4	4	3	11	3	1	1	1	1	4	1	1	3	3	7	2	3	1	4	8	2	3	3	6	2	4	2	6	2	2	2	5	9	2	51	2
17	5	2	5	12	3	5	3	4	4	16	3	4	4	4	12	3	5	4	3	12	3	3	3	6	2	4	4	8	3	4	3	4	11	3	77	3
18	5	4	5	14	3	3	3	5	1	12	2	2	5	3	10	2	5	5	5	15	3	5	5	10	3	5	1	6	2	1	1	5	7	2	74	3
19	4	5	5	14	3	4	1	5	2	12	2	5	5	5	15	3	5	4	4	13	3	4	4	8	3	4	4	8	3	5	4	4	13	3	83	3
20	5	2	5	12	3	5	3	4	4	16	3	4	4	4	12	3	5	4	3	12	3	3	3	6	2	4	4	8	3	4	3	4	11	3	77	3
21	4	4	4	12	3	2	2	5	3	12	2	4	3	3	10	2	5	4	5	14	3	4	4	8	3	4	4	8	3	4	3	4	11	3	75	3
22	4	4	4	12	3	3	2	4	4	13	2	3	3	1	7	2	4	4	4	12	3	3	3	6	2	3	4	7	2	3	2	4	9	2	66	2
23	4	4	2	10	2	4	2	4	2	12	2	1	2	2	5	1	4	4	4	12	3	4	4	8	3	4	4	8	3	2	5		7	2	62	2
24	3	4	3	10	2	2	2	1	3	8	1	2	3	3	8	2	3	3	2	8	2	4	3	7	2	3	3	6	2	3	3	5	11	3	58	2
25	4	3	4	11	3	3	4	3	3	13	2	2	2	3	7	2	1	3	4	8	2	4	4	8	3	4	3	7	2	4	3	5	12	3	66	2
26	5	5	5	15	3	3	4	5	5	17	3	3	4	3	10	2	5	5	5	15	3	3	4	7	2	5	5	10	3	2	5	5	12	3	86	3
27	4	4	3	11	3	2	3	1	3	9	1	2	4	4	10	2	3	3	2	8	2	4	3	7	2	3	4	7	2	4	3	5	12	3	64	2
28	3	4	3	10	2	4	3	3	3	13	2	2	5	4	11	3	3	3	2	8	2	4	4	8	3	3	4	7	2	4	3	5	12	3	69	2
29	4	4	4	12	3	4	3	4	3	14	2	4	5	4	13	3	3	3	4	10	2	4	5	9	3	4	4	8	3	4	4	5	13	3	79	3
30	5	3	4	12	3	4	5	4	4	17	3	4	4	4	12	3	4	5	4	13	3	4	4	8	3	4	3	7	2	4	4	4	12	3	81	3
31	4	4	4	12	3	4	4	3	3	14	2	4	5	4	13	3	3	3	4	10	2	3	4	7	2	4	4	8	3	4	5	5	14	3	78	3
32	4	2	4	10	2	2	2	4	4	12	2	3	4	5	12	3	3	4	3	10	2	4	2	6	2	5	4	9	3	5	4	5	14	3	73	2
33	3	2	3	8	2	2	2	3	4	11	2	3	3	5	11	3	3	3	3	9	2	4	2	6	2	5	4	9	3	5	5	5	15	3	69	2
34	3	2	5	10	2	2	2	4	3	11	2	3	3	3	9	2	3	3	4	10	2	3	2	5	2	3	4	7	2	3	4	5	12	3	64	2
35	4	2	3	9	2	2	2	3	3	10	2	3	3	4	10	2	3	3	4	10	2	4	2	6	2	3	4	7	2	3	5	5	13	3	65	2
36	4	3	3	10	2	2	3	3	3	11	2	3	4	4	11	3	3	3	3	9	2	4	3	7	2	3	4	7	2	4	5	5	14	3	69	2
37	4	4	3	11	3	3	2	3	3	11	2	3	3	3	9	2	3	4	4	11	3	3	4	7	2	3	3	6	2	4	3	5	12	3	67	2
38	4	4	4	12	3	5	4	3	3	15	2	3	4	5	12	3	3	3	4	10	2	3	4	7	2	3	4	7	2	4	3	5	12	3	75	3
39	4	4	3	11	3	3	3	3	3	12	2	3	4	3	10	2	3	3	3	9	2	3	3	6	2	3	4	7	2	4	4	5	13	3	68	2
40	4	4	4	12	3	4	4	3	4	15	2	3	4	3	10	2	3	4	4	11	3	4	4	8	3	4	3	7	2	4	4	5	13	3	76	3

Encuestado	Y1	Y2	Y3	Puntaje Y1	Responsabilidad laboral	Y4	Y5	Y6	Y7	Puntaje Y2	Condiciones laborales	Y8	Y9	Y10	Puntaje Y3	Capacidad, capacitación y logros	Y11	Y12	Y13	Puntaje Y4	Relación con los superiores	Y14	Y15	Puntaje Y5	Relación con los compañeros	Y16	Y17	Puntaje Y6	Visión de la empresa	Y18	Y19	Y20	Puntaje Y7	Condiciones físicas	Puntaje Y	Satisfacción laboral
41	5	4	4	13	3	5	4	4	4	17	3	4	4	5	13	3	3	4	4	11	3	4	4	8	3	3	5	8	3	4	4	5	13	3	83	3
42	5	4	4	13	3	5	4	4	3	16	3	4	4	5	13	3	3	4	4	11	3	4	4	8	3	4	4	8	3	4	4	5	13	3	82	3
43	5	4	4	13	3	3	4	3	4	14	2	3	4	5	12	3	4	3	4	11	3	3	4	7	2	3	4	7	2	4	4	5	13	3	77	3
44	4	4	3	11	3	4	3	3	3	13	2	3	3	3	9	2	3	3	4	10	2	3	4	7	2	3	4	7	2	4	5	5	14	3	71	2
45	3	5	5	13	3	4	3	5	4	16	3	5	3	5	13	3	5	5	4	14	3	4	5	9	3	5	5	10	3	5	3	5	13	3	88	3
46	5	4	5	14	3	4	5	3	5	17	3	5	5	5	15	3	5	4	5	14	3	4	4	8	3	3	5	8	3	5	5	4	14	3	90	3
47	5	3	3	11	3	3	5	3	5	16	3	5	3	5	13	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	4	5	9	3	4	5	3	12	3	78	3
48	5	3	5	13	3	3	4	3	4	14	2	5	4	5	14	3	5	5	3	13	3	3	5	8	3	4	4	8	3	5	3	3	11	3	81	3
49	3	4	4	11	3	5	5	5	4	19	3	3	4	3	10	2	4	4	5	13	3	4	4	8	3	5	3	8	3	3	4	5	12	3	81	3
50	4	4	4	12	3	5	3	4	4	16	3	4	4	5	13	3	4	4	5	13	3	4	4	8	3	4	5	9	3	4	4	3	11	3	82	3
51	3	4	4	11	3	5	5	5	4	19	3	3	4	3	10	2	4	4	5	13	3	4	4	8	3	5	3	8	3	3	4	5	12	3	81	3
52	5	3	5	13	3	3	4	3	4	14	2	4	5	5	14	3	5	5	3	13	3	3	5	8	3	4	4	8	3	5	3	3	11	3	81	3
53	5	3	3	11	3	3	5	3	5	16	3	5	3	5	13	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	4	5	9	3	4	5	3	12	3	78	3
54	3	4	4	11	3	3	3	3	3	12	2	3	3	4	10	2	4	3	3	10	2	3	4	7	2	4	4	8	3	4	3	5	12	3	70	2
55	3	4	4	11	3	3	3	3	3	12	2	3	3	4	10	2	4	3	3	10	2	3	4	7	2	4	4	8	3	4	3	4	11	3	69	2
56	3	3	4	10	2	4	3	4	3	14	2	3	3	4	10	2	4	3	3	10	2	3	3	6	2	4	4	8	3	4	3	5	12	3	70	2
57	5	5	5	15	3	4	5	5	3	17	3	3	4	5	12	3	5	5	5	15	3	5	5	10	3	4	5	9	3	5	4	5	14	3	92	3
58	5	4	5	14	3	3	1	4	1	9	1	1	2	2	5	1	1	1	1	3	1	5	5	10	3	3	5	8	3	3	4	4	11	3	60	2
59	5	3	5	13	3	3	1	4	1	9	1	1	2	2	5	1	1	1	1	3	1	5	5	10	3	3	5	8	3	3	4	4	11	3	59	2
60	5	4	5	14	3	3	1	4	1	9	1	1	2	2	5	1	1	1	1	3	1	5	5	10	3	3	5	8	3	3	4	4	11	3	60	2
61	5	3	3	11	3	3	2	4	1	10	2	1	2	3	6	1	1	3	2	6	1	5	3	8	3	3	5	8	3	3	4	4	11	3	60	2
62	3	4	3	10	2	3	4	3	1	11	2	3	2	4	9	2	3	3	5	11	3	5	3	8	3	3	5	8	3	3	4	3	10	2	67	2
63	3	4	3	10	2	3	4	3	1	11	2	3	4	4	11	3	3	4	5	12	3	5	3	8	3	3	5	8	3	3	5	3	11	3	71	2
64	3	4	3	10	2	3	4	4	1	12	2	3	4	4	11	3	3	4	5	12	3	5	3	8	3	3	5	8	3	3	5	3	11	3	72	2
65	3	4	5	12	3	3	4	4	4	15	2	3	4	4	11	3	3	4	5	12	3	5	3	8	3	3	5	8	3	3	5	3	11	3	77	3
66	3	4	5	12	3	3	4	4	4	15	2	3	3	4	10	2	3	4	5	12	3	5	3	8	3	3	5	8	3	4	5	3	12	3	77	3
67	4	4	5	13	3	4	5	4	3	16	3	3	4	5	12	3	3	4	5	12	3	5	3	8	3	3	5	8	3	4	5	3	12	3	81	3
68	4	4	3	11	3	4	3	4	4	15	2	4	4	4	12	3	4	3	4	11	3	4	4	8	3	3	4	7	2	3	4	4	11	3	75	3
69	4	4	4	12	3	4	4	3	3	14	2	4	5	4	13	3	3	3	4	10	2	3	4	7	2	4	4	8	3	4	5	5	14	3	78	3
70	3	2	3	8	2	2	2	3	4	11	2	3	3	5	11	3	3	3	3	9	2	4	2	6	2	5	4	9	3	5	5	5	15	3	69	2
71	5	5	5	15	3	3	4	3	4	14	2	3	4	5	12	3	4	3	4	11	3	3	4	7	2	3	4	7	2	4	5	5	14	3	80	3
72	5	4	5	14	3	3	4	5	4	16	3	3	4	5	12	3	4	3	4	11	3	5	4	9	3	3	4	7	2	4	5	4	13	3	82	3
73	4	5	4	13	3	4	5	5	5	19	3	4	4	4	12	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	3	3	6	2	3	4	5	12	3	79	3
74	4	5	4	13	3	4	5	5	5	19	3	4	5	4	13	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	3	3	6	2	3	4	5	12	3	80	3
75	4	5	4	13	3	4	4	5	5	18	3	4	5	4	13	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	3	3	6	2	4	4	5	13	3	80	3
76	4	5	5	14	3	4	4	5	4	17	3	4	5	4	13	3	5	4	5	14	3	4	4	8	3	3	3	6	2	4	4	5	13	3	85	3
77	4	5	5	14	3	4	4	5	4	17	3	4	5	4	13	3	5	5	5	15	3	4	4	8	3	3	5	8	3	5	5	5	15	3	90	3
78	5	4	5	14	3	4	5	3	5	17	3	5	5	5	15	3	5	4	5	14	3	4	4	8	3	3	5	8	3	5	5	4	14	3	90	3
79	3	5	5	13	3	4	3	5	4	16	3	5	3	5	13	3	5	5	4	14	3	4	5	9	3	5	5	10	3	5	3	5	13	3	88	3
80	4	4	4	12	3	4	5	5	5	19	3	4	4	4	12	3	5	3	3	11	3	3	3	6	2	3	3	6	2	3	4	4	11	3	77	3

## **Anexo 7: Consentimiento informado**

### **FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La finalidad de esta ficha es explicar a los participantes el propósito de la investigación, así como su participación en esta.

La actual investigación es conllevada por Ávila Chumo, Roxana Smith y Sánchez Moscoso, Ángela María, de la Universidad Peruana los Andes, con la finalidad de Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019.

De tal manera que si usted, accede a participar en la investigación, se le solicitará marcar la opción que considere correcta en una encuesta, que contempla un número de 100 ítems, con una duración de aproximadamente 20 minutos, la información ofrecida quedará registrada en un formulario.

Su participación está sujeta a su voluntad, no será obligado a participar. La información recolectada será confidencial, los cuestionarios no serán identificados, manteniendo en anonimato su identidad.

Si estipula alguna duda, o se siente incómodo durante el proceso del estudio, podrá efectuar cualquier pregunta e incluso retirarse de la misma, sin mayor inconveniente o situación que le perjudique.

Agradeciendo de ante mano su participación.

---

Acepto participar de manera voluntaria en este estudio, a tal efecto, declaro que se me ha informado de la finalidad del estudio, y que tendré que dar respuesta a una serie de ítems expuestos en una encuesta, la misma tendrá una duración de aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que suministre en el transcurso del estudio es estrictamente confidencial y no se le dará ningún otro uso fuera de este contexto.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## Anexo 8: Evidencias de la aplicación del instrumento

Encuestas aplicadas a través de la plataforma de WhatsApp:

