

## Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano

### Evaluation of the human talent management in the Cuban hospital setting

Pedro López Puig,<sup>I</sup> Zoe Díaz Bernal,<sup>I</sup> Alina María Segredo Pérez,<sup>I</sup> Yagén Pomares Pérez<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Centro Especializado Ambulatorio. "Héroes de Playa Girón". Cienfuegos, Cuba.

---

#### RESUMEN

**Introducción:** La gestión del talento, actividad particular dentro de los procesos de gestión integral del capital humano, es poco estudiado en los servicios de salud cubanos.

**Objetivo:** Evaluar la gestión del talento humano en un área hospitalaria.

**Métodos:** Investigación evaluativa realizada en enero de 2015 en el Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos. La muestra, intencional por criterios, quedó integrada por 32 trabajadores. Se aplicó un cuestionario *ad hoc* validado por expertos donde se exploraron 68 ítems vinculados a: evaluación del desempeño, motivadores para el anclaje laboral, predictores de práctica exitosa, cultura organizacional y estilo de liderazgo. Se emitieron juicios de valor según las respuestas a partir de una escala prefijada.

**Resultados:** Predominaron juicios de valor positivos alrededor de la gestión del talento. Existían reservas de mejora para la evaluación de la gestión del conocimiento en los trabajadores y las necesidades de autorrealización. Desestimularon el anclaje, la poca autonomía para la toma de decisiones y el tiempo libre disponible. Los predictores de éxito con poco desarrollo fueron las publicaciones y la percepción de reconocimiento por pares. El 78,1 % cuestionó su grado de inteligencia. Los recursos fueron una limitante para el desarrollo del talento. La mayoría consideró que recibían recompensas precarias por su esfuerzo. La burocracia puede ser excesiva y los directivos desplegaban una gestión bien enfocada al desarrollo del talento.

**Conclusiones:** La percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva aunque existen reservas de mejora identificables.

**Palabras clave:** Gestión del talento; sector de la salud; hospitales.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** Talent management as a specific activity within the processes of the comprehensive human capital management has been barely studied in the field of the Cuban health services.

**Objective:** To assess the human talent management in a hospital area.

**Method:** Evaluative research conducted in January 2015 at the Specialized Outpatient Service Center of Cienfuegos province. The criteria-based intentional sample was made up of 32 workers. An expert-validated ad hoc questionnaire was used to explore 68 items related to performance evaluation, motivators for work stability, successful practice predictors, organizational culture and leadership style. Some answer-based value judgments, according to a preset scale, were made.

**Results:** Positive value judgments on the talent management prevailed. There were reserves for improvement in the knowledge management evaluation in workers and the self-fulfillment requirements. Work stability, little autonomy for decision-making, and available spare time were not stimulating. Less developing success predictors were publications and perception of recognition by peers. In the studied group, 78.1% questioned their level of intelligence. Availability of resources was a restriction for talent development. Most of them considered that the compensation for their efforts was precarious, red tape may be excessive and that the directors' management was aimed to the development of talent.

**Conclusions:** Perception of the human talent management in the institution was positive but there are still reserves for improvement to be identified.

**Keywords:** Talent management; health sector; hospitals.

---

## INTRODUCCIÓN

Un componente singular en la gestión del capital humano es aquella que se realiza sobre su talento. Sin embargo, la noción a la que alude esta categoría y la importancia de su adecuada gestión, no siempre están claras, o pueden quedar ubicadas en un terreno de indefiniciones que limitan su abordaje pertinente.

El talento puede ser definido como fruto de la interacción exitosa de tres componentes: la inteligencia o las habilidades por encima del promedio; la creatividad, y el compromiso con la tarea que se asume y desempeña.<sup>1</sup> Desde esta perspectiva, se concibe al talento como fruto de circunstancias específicas según la confluencia de estos tres elementos, lo que descarga en parte el valor simbólico que lo representa como ser o estado superdotado, en adición inalcanzable.

Desde una visión que incorpora resultados emanados de investigaciones realizadas sobre gestión del talento humano, se legitima la idea de que para lograr la implementación de procesos enfocados a esta dentro del sector de la salud, en principio se debe adoptar como una filosofía organizacional integrada a la alta dirección de cada institución. Lo anterior se basa en que la gestión del talento humano trasciende ampliamente las capacidades instaladas en los departamentos o áreas encargadas de los recursos humanos como se conciben hoy en la mayor parte de las instituciones del sector salud en Cuba. Se considera por algunos autores que, a pesar de los esfuerzos realizados, estamos aún lejos de gestionar el talento en nuestras organizaciones con una perspectiva de proceso integrado.<sup>2-4</sup>

---

La clave de la gestión del talento se encuentra en los elementos del plan de carrera y desarrollo profesional, los que deben lograr la articulación de los intereses personales y los organizacionales, siempre que sea posible.<sup>3</sup>

Se consideran importantes para la gestión exitosa del talento, los procesos relacionados con la evaluación del desempeño; tomar en cuenta los motivadores para el anclaje laboral, analizar aquellos predictores de desempeño exitoso y valorar los elementos de la cultura organizacional en su orientación al desarrollo del talento. En esta dimensión son recomendables dos variantes, la primera relacionada con aquellos elementos de la cultura organizacional que favorecen la retención del talento y los que, por el contrario, lo desestimulan. Por último y de igual importancia a los anteriores, se consideran los elementos del estilo de liderazgo orientados hacia una gestión exitosa del talento en las instituciones.<sup>3</sup>

El sector de la salud cubano gestiona un capital humano de 495 609 trabajadores de todas las categorías profesionales y técnicas, además de obreros y de servicio.<sup>5</sup> La gestión del talento en este sector es un factor clave para su sostenimiento. La evaluación de su gestión, al interior de sus organizaciones, merece una prioridad inmediata, por lo que considerar la medición de un conjunto de criterios vinculados a la gestión del talento humano es importante y es precisamente, la motivación que nos llevó a evaluar la gestión del talento humano en un área hospitalaria, propósito fundamental de la indagación de la que da cuenta esta comunicación.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación de tipo evaluativa durante el mes de enero de 2015 en el área hospitalaria de la provincia de Cienfuegos. El universo de estudio estuvo constituido por los trabajadores del complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima - Centro Especializado Ambulatorio (CEA) "Héroes de Playa Girón". La muestra, intencional por criterios, quedó integrada por 32 trabajadores, y los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta fueron:

- Poseer más de 5 años de labor en los servicios hospitalarios de la provincia.
- Poseer reconocido prestigio entre pares por sus resultados de trabajo.
- Demostrar disposición a participar en el ejercicio.

### Técnicas y procedimientos

Para la recolección de los datos se aplicó un cuestionario *ad hoc* con una escala opinática tipo Likert que caracteriza, cada criterio relacionado, con la gestión del talento de acuerdo con la frecuencia con la que se manifiesta según la opinión del encuestado en: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El procedimiento utilizado implicó el diseño *ad hoc* de un cuestionario por los autores del trabajo. El cuestionario transitó por un proceso de validación utilizando el criterio de expertos que tomó en cuenta los siguientes aspectos: validez de contenido y la confiabilidad, que se exploró a través del análisis de la consistencia interna realizando el análisis de homogeneidad de los ítems a partir del cálculo del alfa de Cronbach, los resultados fluctuaron entre 0,931 y 0,939 para un coeficiente alfa global de 0,937, que supone que el instrumento de medición se puede dividir

en tantas partes como ítems lo conforman, donde fue evaluado el grado de homogeneidad de los mismos.

La validez de contenido se exploró a partir de dos pruebas. Primero, la validez de apariencia, para determinar si los ítems que componen el instrumento fueron correctamente contruidos según criterio no formal. Para su exploración, se sometió el cuestionario construido a la consideración de varios expertos, con cuyas recomendaciones se realizaron modificaciones al instrumento. Para la validez de contenido se utilizaron como guía los criterios de Moriyama: comprensible, sensible, justificable, claramente definido y datos factibles de obtener con resultados superiores al 70 % establecido como adecuado. Ya que la distinción que existe entre estos dos tipos de validez es meramente formal, ambas consultas se realizaron simultáneamente.<sup>6-9</sup>

Se recopila información sobre la función que realizan, el rango de edad en el que se encuentra y el sexo. Las dimensiones para la gestión del talento que quedaron recogidas fueron: evaluación del desempeño; motivadores para el anclaje laboral; predictores de desempeño exitoso; cultura organizacional orientada al desarrollo del talento. En esta dimensión se consideraron las dos variantes mencionadas en la introducción.

El procedimiento para emitir juicios de valor consideró según el caso, como una gestión favorable del talento humano, a aquellos criterios que, según la pregunta orientadora que contempla el instrumento, tuvieran más del 50 % de las respuesta posibles en variantes de gestión que indiquen, según lo referenciado en la literatura, una gestión de talento tendiente al éxito. Se consideró una gestión no favorable, aquella con más de un 50% de respuestas no deseables para una gestión exitosa del talento según lo recogido en la literatura revisada

## Ética

Se consideraron principios éticos para el manejo de la información: para la aplicación del cuestionario se garantizó el anonimato y no recoge datos profesionales individuales, ni el tipo de servicio en el que labora la persona que responde. Se veló por la independencia en las respuestas y la no supervisión del ejercicio por autoridades hospitalarias. Se contó con la disposición a participar de todos los que intervinieron una vez explicado previamente los objetivos del ejercicio, su propósito y alcance. Se solicitó consentimiento a la dirección del complejo hospitalario para la publicación de los resultados, después de haber discutido los mismos una vez devueltos.

## RESULTADOS

De los 32 encuestados, 26 resultaron ser directivos y seis fueron prestadores. El 59,4 % de los participantes fueron mujeres y el mayor porcentaje (más de la mitad) se encontraba en el rango de edad entre 30 y menos de 50 años, seguidos por el grupo entre 50 y 65 años de edad (37,5 %).

Respecto a la dimensión que alude los aspectos sobre la evaluación del desempeño, el 59,4 % declaró que siempre se realizan evaluaciones sobre su persona, lo que implicó coincidencia con un alto porcentaje de encuestados que admitió que siempre se miden sus capacidades actuales, fue evaluada su adecuación al puesto

de trabajo y el desempeño en el mismo (75,0 %), así como que existe preocupación por sus intereses profesionales (53,1 %).

En relación con la atención que da la institución a la actividad profesional por la diversificación de los conocimientos adquiridos, el 37,5 % reconoció que siempre se toma en cuenta este aspecto, no obstante, si se consideraron los que opinaron nunca, casi nunca y solo algunas veces, se obtuvo 37,5 % de respuestas no favorable en relación con este criterio.

Otros elementos que toma en consideración la institución para la evaluación de su personal son: el cumplimiento de las responsabilidades y el esfuerzo por cumplir, donde se obtuvo el 68,8 % entre los que la reconocieron casi siempre y siempre. Por su parte, el nivel de empuje e influencia, el nivel de creatividad, la capacidad para desarrollar relaciones y la autonomía para resolver problemas, obtuvo más de 50,0 % de respuestas entre casi siempre y siempre.

En cuanto a la valoración sobre interés de la institución por evaluar la autorrealización, el 56,3 % concordó en que siempre o casi siempre se toma en cuenta, en contraposición al 37,6 % que solo percibió este aspecto algunas veces o casi nunca.

Para la dimensión que agrupó los aspectos relacionados con el anclaje profesional, el 84,0 % respondió que se encuentra laborando en este centro por el alto desarrollo técnico y profesional que le ofrece. Mientras que el 40,6 % de directivos que participaron, refirieron que no están en este puesto debido a las facilidades que le ofrece para el desarrollo de sus capacidades como líder. Otro elemento importante vinculado al anclaje, fue la seguridad personal y familiar que ofrece el puesto laboral, manifestado como razón para radicar en el centro (71,9 %). Igualmente, el 81,3 % consideró que su permanencia en el centro no estaba relacionada con la autonomía que se brinda para la toma de decisiones o el tiempo libre de que dispone. Otro de los elementos indagados en el anclaje fue la posibilidad que ofrece el puesto para ser creativo, reconocido por los participantes en el estudio con el 59,4 %.

Con respecto a la dimensión predictores del éxito profesional y para el desarrollo del talento, el 78,0 % de los encuestados concordó en tener siempre alta motivación para el trabajo. Asimismo, un elevado porcentaje expresó tener siempre disposición para el trabajo fuerte (65,6 %); la exploración de la persistencia para vencer obstáculos y los altos niveles de aspiración para ganar y vencer, obtuvo el 71,9 y 68,8 % respectivamente según el criterio de los encuestados.

En esta dimensión se debe destacar que el 68,8 % de los encuestados refirieron que no cuentan con suficientes publicaciones que les permita divulgar su quehacer, y el 84,4 % no posee premios o galardones. Esto concuerda con el hecho de que el 78,1 % de los encuestados consideró que no poseen reconocimiento en su campo, a pesar de que el 56,3 % estimó que hay aplicación de sus aportaciones. Por otro lado, el 96,9 % manifestó que se sienten respetado profesionalmente por sus colegas y 62,5 % consideró que han hecho contribuciones al perfeccionamiento de la disciplina dentro de la organización.

Otros aspectos evaluados, que resultaron en un alto porcentaje de reconocimiento entre los participantes fueron: no contar con tiempo de trabajo en el extranjero (87,5 %), poseer un fuerte sentido de curiosidad (72,0 %), contar con independencia y autonomía en su actuación, y la persistencia como atributo personal (87,5 %). Es de señalar que el 78,1 %, consideró no poseer un alto grado de inteligencia aunque sí un alto nivel de energía (71,9 %).

La exploración en dos vertientes, de la dimensión ambiente laboral para el desarrollo del talento, arrojó que en cuanto a los aspectos favorecedores, el 40,6 % de los entrevistados percibió libertad para trabajar y un control no asfixiante; también hubo predominio del criterio de que el centro posee una buena dirección (53,1 %). De igual forma la mayoría de los encuestados percibió que los recursos no son suficientes casi nunca o solo algunas veces. Entre estas dos categorías se encuentra el 40,7 % de los encuestados.

Otros aspectos que fueron percibidos por parte de los entrevistados, como estímulos positivos para una gestión estimulante del talento son: el estímulo a las nuevas ideas, la colaboración entre áreas, el reconocimiento al trabajo colectivo y la existencia de problemas desafiantes. Un elemento no favorecedor identificado por el 34,4 % de los participantes fue el poco tiempo para pensar.

Entre los elementos desestimulantes para una adecuada gestión del talento se encontraron: las recompensas precarias y una comunicación deficiente que ocurre algunas veces según el criterio expresado por el 28,1 % de los encuestados. Otro aspecto a considerar fue la existencia de formalidades burocráticas excesivas, donde el 31,3 % de los participantes percibió que estaba presente algunas veces.

Son elementos a reconocer como positivos para la gestión del talento, la escasa percepción que existió sobre la falta de libertad para desarrollarse, la apatía y la evaluación hiper crítica o inadecuada.

Los recursos insuficientes se percibieron casi siempre o algunas veces por el 56,3 % de los encuestados. La presión por falta de tiempo predominó solo algunas veces según el 28,1 % de los encuestados.

El tipo de liderazgo característico se exploró a través de 19 ítems. En términos generales, la mayoría percibió un liderazgo adecuado expresado por el alto porcentaje de encuestados que atribuyó un alto profesionalismo a sus líderes (78,1 %), con predominio en ellos de la buena comunicación (65,6 %), la estimulación al trabajo en equipo (68,8 %), alta capacidad para organizar y planificar (62,5 %); así como alta responsabilidad y rendición de cuentas en su gestión (59,4 %).

De igual forma, la mayoría de los participantes percibió que la mayoría de las decisiones se toman considerando al usuario de los servicios (75,0 %). También percibieron a los líderes como personas creativas, con alto interés tecnológico y que permiten la innovación. Todos con valores por encima del 50 %.

El 28,0 % de los participantes expresó que casi nunca o nunca se le asignan tareas desafiantes versus el 50,0 % que percibió este aspecto siempre o casi siempre. Además predominaron los criterios de que el estilo de liderazgo en la institución permite correr riesgos, valora y apoya las iniciativas, respeta las opiniones divergentes y permite los estímulos culturales.

Es criterio de la mayor parte de los encuestados que los líderes de la institución dan libertad para trabajar, que valoran más el proceso que les permite convertirse en profesionales competentes, que la meta de ser, y fomentan la tolerancia entre opiniones divergentes. Resulta igualmente favorecedor el hecho de que la mayoría percibió que se ofrecen incentivos al trabajo creador y se exponen otras culturas y formas de pensar como medio para enriquecer el acervo cultural y el trabajo.

## DISCUSIÓN

Los paradigmas de gestión centrados en las personas utilizan los procesos de gestión integral del capital humano y concentran su atención en algunos de sus componentes<sup>10</sup> En el caso del sector de la salud cubano, ya sea por el papel que juega el personal de la salud en el desarrollo del país, la cantidad de personas que gestiona sus diversas profesiones y niveles de especialización o sus intereses concretos y potenciales, estos procesos tienen una singular importancia.

El esfuerzo normativo realizado por el estado cubano alrededor de este tema se encuentra en las normas ISO 3000, 3001 y 3002 que corresponden al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Vocabulario, Requisitos e Implementación respectivamente)<sup>11-13</sup> Así, por ejemplo, la gestión del conocimiento enfatiza en la información como elemento central para la circulación del conocimiento dentro de la organización. Mientras que la gestión de competencias resalta los comportamientos observables y deseables, los demás componentes del subsistema de gestión de recursos humanos se organizan a su alrededor donde se seleccionan, desarrollan y evalúan a las personas por sus competencias. Cada uno de ellos llama la atención sobre cuestiones importantes, que no son excluyentes sino que se complementan en su aplicación, y son elementos de suma importancia para el sostenimiento de un sector que retribuye a 495 609 trabajadores de la más diversa índole.<sup>5,14</sup>

Por otra parte, los componentes de la gestión del talento se pueden agrupar alrededor de tres elementos: la selección de talentos, el desarrollo de talentos y la retención de talentos. Este último, en opinión de los autores, constituye una resultante de alto valor estratégico para la sostenibilidad del sistema sanitario. En la selección, es importante tener en cuenta los indicadores y los predictores de talento. Por otra parte, es necesario analizar si se aceptan candidatos con resultados y experiencias en su área o si la política es enfocar a jóvenes, para formarlos dentro de la organización. Este es el punto de partida para determinar qué noción de talento adoptar, pues este existe como potencialidad pero también como talento cristalizado. En cuanto al desarrollo de talentos es necesario no omitir el aprendizaje de elementos cognitivos, como el propio saber y las habilidades en cuanto al saber hacer, así como su forma de transmitirlos. Sin embargo, no se debe descuidar la enseñanza de los valores, la cultura y de otros componentes no cognitivos de la personalidad que son vitales.<sup>3</sup>

Las debilidades en la transmisión de valores a las nuevas generaciones que ingresan a los servicios de salud y la inconsecuencia que se observa en algunas unidades del sector de la salud cubano, en cuanto a la manifestación plena de los valores en el trabajo diario, han dañado en alguna medida la percepción sobre los valores del sector sanitario en la población.<sup>15,16</sup>

Un punto de especial atención es aquel relacionado con los procesos de retención del talento. Como se conoce, comienzan desde la etapa de reclutamiento del personal, o sea, desde el mismo proceso de selección, y termina con el logro de la satisfacción laboral y personal.<sup>17</sup> Aquí es importante considerar que existe una atracción mutua entre sujetos talentosos y organizaciones de alto desempeño. La retención de personal cobra especial significación en la sociedad del conocimiento o de las mentes, donde en criterio de los autores, el sector de la salud cubano es un subconjunto distintivo dentro de la sociedad del conocimiento en la que actualmente se desarrolla.

## Implicaciones a desentrañar según pautas culturales organizacionales

Algunos datos emergentes del estudio realizado, encuentran resonancia al interior de una misma dimensión y entre dimensiones diferentes, la que unas veces produce una disonancia ruidosa y otras una armoniosa lógica. Así, resulta interesante dentro de la dimensión evaluación del desempeño, observar el comportamiento de los porcentajes referidos a las percepciones para cada uno de sus componentes, lo que lleva a los autores a cuestionar el peso específico que se le otorga a cada uno. En este caso se debe resaltar que, en la evaluación del desempeño que realiza la organización, pareciera se le diera mayor peso a la adecuación al puesto de trabajo, al desempeño en el mismo, así como al cumplimiento de las responsabilidades y el esfuerzo por cumplir, por sobre los intereses profesionales; la diversificación de los conocimientos adquiridos; el nivel de empuje e influencia; el nivel de creatividad; la capacidad para desarrollar relaciones y la autonomía para resolver problemas. Ello pudiera explicar que solamente un poco más de la mitad (56,3 %) percibió interés sostenido de la organización por su autorrealización, frente a un porcentaje nada despreciable (37,6 %) que lo percibió infrecuente.

Es de destacar el papel y el valor asignado, según estos datos, a los componentes de la evaluación del desempeño, los que aluden a un resultado tangible con marcado beneficio organizacional de tipo colectivo (resolutividad y productividad), así como los que indican al proceso humano implícito en la cualidad del desarrollo profesional de cada individuo, que al final tributan al primero.<sup>18</sup>

Los autores consideran que no se debe restringir esta poderosa herramienta para la gestión del talento humano y limita su alcance a la calificación del talento, sin permitir actuar sobre su propio desarrollo. Además esta dimensión posibilita ejercer influencia en la gestión eficiente del talento humano a corto plazo.

Al respecto, un estudio llevado a cabo en el 2003 en siete empresas colombianas, revela que en aquellas organizaciones donde prevalece el interés por las personas frente al trabajo, cuenta con un mayor bienestar en los trabajadores. No obstante, esa misma investigación no logró conectar dicho bienestar, con la cultura organizacional que de prioridad a los procesos frente a los resultados.<sup>19</sup>

En los resultados aportados por la revisión documental realizada no se encuentran estudios que midieran la conexión entre los distintos componentes de la evaluación del desempeño y su influencia sobre el talento individual.

Sin embargo, los resultados de este estudio, ofrecen un desacuerdo relativo con los obtenidos para la dimensión anclaje profesional, ya que un altísimo porcentaje ve en el alto desarrollo técnico y profesional que le ofrece la organización, razón para laborar en ella. Esto conduce a inferir que, con independencia del peso que se le otorgue a los diferentes componentes para la evaluación que se realiza sobre su desempeño, estos profesionales lo asumen, como resultado clave de su desarrollo individual y aprovechan adecuadamente, en este sentido, las posibilidades que le brinda la organización.

Pero a la vez, se puede realizar varias interrogantes: ¿es que sin importar lo que se evalúe o valore, los humanos altamente profesionalizados (talentosos) poseen una tendencia hacia el mejoramiento de las cualidades?, ¿es esta tendencia producto del aprendizaje que se ha logrado sobre el éxito profesional?, ¿dicha tendencia puede ser favorecida por las organizaciones donde se desarrollan?

Por otra parte, entre estas mismas dimensiones: evaluación del desempeño y anclaje profesional existe una concordancia lógica para el valor que muestra la autonomía, y la creatividad. En un caso la autonomía vinculada a la solución de problemas y en el otro para la toma de decisiones, respectivamente. Es consideración de los autores que se debe prestar atención al hecho de que entre los encuestados, siendo la mayoría directivos, estas capacidades sean pobremente evaluadas de manera mayoritaria, pues el liderazgo se encuentra estrechamente vinculado tanto a una como a la otra. Al respecto un estudio descriptivo de campo realizado en el sector petrolero en Venezuela arroja que elegir conscientemente los objetivos y lograr la autoestima o seguridad en sí mismo son elementos dentro de los procesos de motivación, comunicación y liderazgo requeridos para satisfacer las necesidades individuales del personal de las empresas, lo que a su vez puede favorecer la autonomía y la creatividad.<sup>20</sup>

Otra investigación realizada en empresas mexicanas, que evalúa elementos claves vinculados a la atracción y retención del talento humano, constata que la mayor influencia la tienen, los aspectos relacionados con los factores de atracción flexible, como son la flexibilidad de horarios, la libertad para tomar decisiones y tener libertad en el centro de trabajo. Este mismo estudio apunta que es necesario desarrollar más un conjunto de competencias, como pueden ser las habilidades técnicas, además de buscar comprometer más a sus colaboradores y hacer que las personas claves logren compartir sus conocimientos y experiencias.<sup>21</sup>

Por otra parte, a partir de un estudio realizado en Colombia, se comprueba mediante mediciones sobre la motivación, que esta se encuentra asociada a la seguridad que ofrece la organización laboral y que de hecho se comporta como un determinante de desmotivación y de insatisfacción.<sup>22</sup>

En este sentido, los resultados obtenidos en la evaluación realizada en el contexto del complejo hospitalario cienfueguero son positivos para varios de estos aspectos. De hecho el mayor porcentaje de encuestados encontró en las posibilidades que para su desarrollo técnico-profesional le ofrecen, causa y motivo para laborar en la institución y por otro lado, la seguridad personal y familiar con que cuentan, también resultó percibida en un alto porcentaje.

Otro espacio para el debate, es el que aportan los resultados para los predictores del éxito profesional y para el desarrollo del talento, referidos a la insuficiente publicación científica y la escases de premios o galardones, lo que también se puede vincular con el desarrollo técnico-profesional que se reconoció como asegurador del anclaje de estos profesionales a la institución. Sin embargo, se debe reflexionar acerca de cuánto parece aportarle, en términos tangibles y representacionales, la divulgación científica y los premios obtenidos a nivel individual al desempeño profesional a este mismo nivel. Sin embargo, el reconocimiento en el campo del saber afín a cada encuestado, trasciende el marco de su institución, de ahí la baja percepción positiva al respecto, mientras que el respeto profesional por sus colegas tiene un alto porcentaje, pues se hace posible intramuros.

Al interior de esta misma dimensión se reconoció por la mayoría, contar con independencia y autonomía en su actuación, lo cual apunta a una desarmonía relativa en relación con lo obtenido para otras dimensiones, si se tiene en cuenta que porcentajes no despreciables (aunque inferiores al 50 %) percibieron infrecuente la autonomía como parte de la evaluación que se hace de su desempeño, mientras que la inmensa mayoría no lo consideró como aspecto asegurador del anclaje. Resulta entonces que estos profesionales cuentan con autonomía e independencia, pero su ejercicio no figura en un lugar muy alto dentro

de la valorización que se le otorga en la evaluación, ni en los motivos para permanecer. Esto podría ser la razón por la cual entre los aspectos favorecedores para el desarrollo profesional dentro de la dimensión ambiente laboral, menos de la mitad percibió libertad para trabajar y un control no asfixiante.

Otra vez la comparación entre datos arrojados para cada dimensión explorada, permite develar implicaciones a tener en cuenta. En este caso, el poco tiempo para pensar, percibido por más de la cuarta parte de los entrevistados, se puede vincular con la poca cantidad de publicaciones y de premios, pues es indiscutible que tanto para lo uno como para lo otro, se requiere de tiempo y espacio para la meditación.

El tipo de liderazgo, es una de las dimensiones que ofrece mayor interés en tanto la mayoría de los encuestados eran directivos dentro de la organización, pero a su vez, cada quien debe tener un nivel de dirección superior, o ser un eslabón de una cadena de mandos. Esto nos lleva a considerar que los criterios emanados de esta indagación pueden estar enfocados a las percepciones sobre el liderazgo que ejercen, pero en las que también pueden estar reflejando su propia autopercepción, al sentirse incluidos dentro de los líderes de la institución.<sup>23</sup>

Una señal de alerta se puede ver en el hecho de que el 40 % de los encuestados, en su mayoría directivos, no se hallan en su puesto por las posibilidades que este le ofrece para el desarrollo de sus capacidades como líder. Es criterio de los autores que esto puede influir en la gestión del talento en la institución dentro la dimensión anclaje profesional, lo que no coincide con resultados de investigación realizados en otros contextos.<sup>18</sup>

Los resultados de la evaluación del desempeño permiten sugerir la revisión del lugar y peso específico que se le concede a los elementos que dentro de esta dimensión se vinculan directamente a los procesos de crecimiento profesional de forma individual. Todos y cada uno de estos elementos ya sea en su conjunto de forma entrecruzada, como por separado, contribuyen de manera decisiva a que la evaluación del desempeño actúe verdaderamente como un medio de motivación y estímulo, que finalmente beneficie a la organización.

En el caso particular que se evalúa, puede contribuir a mejorar la integración de los profesionales a la institución o al cargo de dirección que ocupan, lo que a su vez puede influir en los elementos concernientes al anclaje y permite atender problemas relativos a la falta de aprovechamiento de las potencialidades profesionales, como son las pocas publicaciones y premios.

Emerge la necesidad de realizar mediciones que favorezcan establecer conexiones entre las dimensiones y componentes para la evaluación de la gestión del talento humano, y sus influencias en el éxito de las organizaciones con énfasis en las personas.

El desarrollo de las capacidades creativas y de autonomía del talento, con la debida comprensión sobre la aportación que ello hace a la evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo de este, son fundamentales para el enfoque centrado en las personas. Asimismo, se hace necesario evaluar de manera frecuente, para identificar las prácticas y motivos de anclaje más efectivos, y establecer modos de hacer que sean apropiados para el colectivo, a partir de la marca trazadora que hacen sus profesionales más valiosos. Aportar una mirada especial a los directivos, en la esfera de bienestar profesional, vinculado a la motivación y capacidades para el desarrollo individual, surge como punto de atención para intervenciones futuras.

A partir de todo lo expuesto se concluye que la percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva aunque existen reservas de mejora identificables.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Renzulli JS. What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. Phi Delta Kappan. 1978; 60(3):180-261. Access: 2015 Mar 12. Available at: <http://pdk.sagepub.com/content/92/8/81.abstract>
2. García L. Talento, creatividad, empresa. La Habana: Editorial Academia; 2013.
3. \_\_\_\_\_. Talento para la dirección. Ideación No. 23. España: Valladolid; 2005.
4. García L, Rojas López MD. Talento para dirigir con éxito. Medellín: Universidad Nacional de Colombia; 2006.
5. Ministerio de Salud Pública. Anuario Estadístico 2015. La Habana: MINSAP; 2016.
6. Black N. Consensus development methods. En: Pope C, Mays N, editors. Qualitative methods in health care. Oxford: Blackwell Publishing; 2007. p. 132-41.
7. Oviedo Heidi C, Campo Arias A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Rev Colomb Psiquiatr. 2005; 34(4):572-80. Acceso: 26 Apr 2013. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en)
8. Grupo de Elaboración y Validación de Instrumentos de Evaluación de la Calidad de los productos de Agencias/Unidades de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (GEVIEC). Elaboración y validación de instrumentos metodológicos para la evaluación de productos de las agencias de evaluación de tecnologías sanitarias. Evaluación de aspectos éticos en la evaluación de tecnologías sanitarias. Madrid: Plan Nacional para el Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Sanidad y Política Social. Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, Agencia Laín Entralgo; 2008. Acceso: 27 Abril 2015. Disponible en: <http://www.sergas.es/Docs/Avaliat/UETS200601.pdf>
9. García Milian A J, Alonso Carbonell L, López Puig P. Propuesta metodológica para el abordaje de la investigación relacionada con el consumo de medicamentos. En: Díaz Antunes M, editora. Investigación sobre consumo de medicamentos. Experiencia cubana. La Habana: ECIMED; 2013. p.38-70.
10. Segredo Pérez AM, Martín Linares X, Gómez Zayas O, Lozada China M. Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. INFODIR. 2012; 15. Acceso: 26 Abr 2016. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infodir/n1512/infodir13212.htm>

11. Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. La Habana: ONN; 2007.
12. Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. La Habana: ONN; 2007.
13. Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. La Habana: ONN; 2007.
14. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuad Adm Bogotá. 2006;19(31):9-55. Acceso: 27 Abr 2015. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=en&nrm=iso)
15. Llorens Figueroa JA. Ética y educación en los servicios de salud. Rev Cubana Salud Pública. 2006;32(4). Acceso: 13 Abr 2015. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662006000400013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662006000400013&lng=es)
16. Pérez de Alejo B, García Díez P. Grado de satisfacción de la población con los servicios de enfermería en un área de salud. Rev Cubana Enfermer. 2005;21(2). Acceso: 13 Abr 2015. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192005000200003&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192005000200003&lng=es)
17. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública. 2015;41(1). Acceso: 13 Abr 2015. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso)
18. Jaramillo OL. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento & gestión. 2005;18:103-37. Acceso: 15 Abr 2015. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597/2317>
19. Calderón G, Murillo SM, Torres KY. Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuad Adm. Bogotá (Colombia). 2003;16(25): 109- 37.
20. Pérez DC. El Adiestramiento del Recurso Humano, herramienta de competitividad en la PYME. Multiciencias Núcleo punto fijo-Universidad del Zulia. 2006;6(2):148-53. Acceso: 12 Abr 2015. Disponible en: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/multiciencias/article/view/16625/16598>
21. Madero SM, Flore R. Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional. XVIII Congreso Internacional de contaduría, administración e informática. México, DF. : Ciudad Universitaria; 2013.

22. Santacruz FJ. Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización [tesis]. Colombia: Facultad de Administración Manizales de la Universidad Nacional de Colombia; 2011. Acceso: 12 Abril 2015. Disponible en:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>

23. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013;39(2):385-93. Acceso: 12 May 2016. Disponible en:  
[http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso)

Recibido: 24 de mayo de 2016.  
Aceptado: 11 de octubre de 2016.

*Alina María Segredo*. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 10132 e/ Perla y E, Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba.  
Correo electrónico: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)