



**UASB**  
**Universidad Andina**  
**Simón Bolívar**

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**ÁREA DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**MBA**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION EN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO**  
**ORGANIZACIONAL**

**Gestión: 2014 – 2015**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO**  
**HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE**  
**LA CAJA PETROLERA DE SALUD”**

**POSTULANTE** : Jose Luis Valdez Barrera

**TUTOR** : José Kuhn Poppe

La Paz – Bolivia



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
CAPITULO 1.- MARCO GENERAL .....	2
1.1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9
1.5. ALCANCES .....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO–CONCEPTUAL .....	11
2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	11
2.1.1. Concepto.....	11
2.1.2. Aspectos fundamentales .....	12
2.1.3. Medios necesarios para la administración de los recursos humanos.....	14
2.1.4. Gestión de Talento Humano.....	17
2.1.5. Procesos de gestión del talento humano .....	19
2.1.6. Área de Recursos Humanos.....	22
2.1.7. Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	24
2.1.8. Capacitación y desarrollo de personal .....	24
2.2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	29
2.2.1. Concepto.....	29
2.2.2. Beneficios.....	30
2.2.3. Rotación de personal.....	30
2.2.4. Variables que derivan en la rotación de personal .....	31
2.2.5. Retención de talento y motivación organizacional .....	33
2.2.6. Teorías de la motivación .....	33
2.2.7. Tipos de motivación.....	35

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

2.2.8. Ciclo motivacional .....	37
2.2.9. Retención de personal e incentivos en las organizaciones .....	38
2.2.10. Burnout y Engagement.....	40
2.3. NORMATIVA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	42
2.3.1. Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales .....	43
2.3.1.1. Generalidades de la Ley 1178 .....	43
2.3.1.2. Planificación estratégica de las operaciones en la Ley 1178 .....	44
2.3.1.3. Sistema de Administración de Personal en la Ley 1178 .....	45
2.3.2. Decreto Supremo 26115 .....	46
CAPITULO 3.- MARCO PRACTICO METODOLÓGICO.....	55
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.1.1. Tipo de estudio.....	55
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	55
3.1.3. Diseño de la investigación.....	56
3.1.4. Métodos de investigación .....	56
3.1.4. Técnicas de investigación.....	57
3.2. UNIVERSO Y MUESTRA .....	58
3.2.1. Universo y Unidad de Investigación.....	58
3.2.2. Muestra .....	58
3.3. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS .....	59
3.3.1. Guía de entrevistas .....	59
3.4. OPERATIVIZACION DE VARIABLES .....	59
3.4.1. Matriz de consistencia.....	60
3.5. RESULTADOS .....	62
3.5.1. Estudio referencial de la Caja Petrolera de Salud y su Administración La Paz .....	62
3.5.2. Estructura organizativa.....	64
3.5.2.1. Oficinas centrales de la Administración La Paz .....	65
3.5.2.2. Oficinas Policonsultorio 20 de Octubre .....	69
3.5.2.3. Oficinas Clínica de la Av. Arce.....	70

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

3.5.2.4. Oficinas policonsultorio Calle Costa Rica .....	71
3.5.2.5. Oficinas policonsultorio ciudad de El Alto .....	72
3.5.2.6. Oficinas policonsultorio zona de Obrajés .....	73
3.5.3. Plan Estratégico Institucional.....	75
3.5.4. Rotación de personal.....	76
3.6. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.....	76
CAPÍTULO 4. PROPUESTA .....	94
4.1. FUNDAMENTACIÓN.....	94
4.1.1. Carácter estratégico de la propuesta .....	95
4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	95
4.2.1. Título de la propuesta.....	95
4.2.2. Presentación .....	95
4.2.3. Identificación de las necesidades .....	96
4.2.4. Coordinación .....	97
4.2.5. Programa de capacitación.....	99
4.2.5.1. Aspectos generales .....	99
4.2.5.2. Organización de los cursos .....	100
4.2.5.3. Duración de los cursos .....	101
4.2.5.4. Presupuesto .....	102
4.2.6. Programa de Evaluación y Seguimiento.....	104
4.2.6.1. Características .....	104
4.2.6.2. Funciones de la coordinación .....	105
4.2.6.3. Implementación del programa .....	106
4.2.7. Programa de motivación y retención de talento .....	109
4.2.7.1. Inicio del programa .....	109
4.2.7.2. Desarrollo del programa de motivación y retención de talento.....	111
4.2.8. Inversión en el plan estratégico .....	117
4.2.9. Presupuesto de la Caja Petrolera de Salud .....	119
4.2.10. Cronograma .....	120
4.2.11. Limitaciones .....	120

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

4.2.12. Implementación del plan estratégico de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2015-2019.....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
CONCLUSIONES .....	122
RECOMENDACIONES .....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	128
Normas jurídicas .....	133
ANEXO I. GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS .....	134

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**ÍNDICE DE ESQUEMAS**

	Pág.
Esquema 2.1. Aspectos fundamentales sobre los cuales se sustenta la gestión del talento humano .....	13
Esquema 2.2. Medios a considerar para la administración de recursos humanos .....	16
Esquema 2.3. Proceso administrativo .....	18
Esquema 2.4. Procesos de gestión del talento humano .....	21
Esquema 2.5. Variables que inciden en la rotación de personal.....	31
Esquema 2.6. Rotación de personal en las organizaciones.....	32
Esquema 2.7. Tipos de motivación.....	36
Esquema 2.8. Ciclo de motivación .....	37
Esquema 4.1. Programas a ser implementados en el plan estratégico.....	96
Esquema 4.2. Identificación de necesidades y expectativas en la entrevista.....	110
Esquema 4.3. Funciones del coordinador y el personal .....	117

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**ÍNDICE DE CUADROS**

	Pág.
Cuadro 3.1. Operacionalización de variables .....	60
Cuadro 3.2. Matriz de consistencia .....	61
Cuadro 3.3. Personal administrativo de las oficinas de la Obispo Cárdenas .....	65
Cuadro 3.4. Personal administrativo de las oficinas del Policonsultorio ubicadas en la Calle Rosendo Gutiérrez .....	69
Cuadro 3.5. Personal administrativo de las oficinas de la clínica ubicadas en la Avenida Arce .....	70
Cuadro 3.6. Personal administrativo de las oficinas del policonsultorio ubicadas en la Calle Costa Rica .....	72
Cuadro 3.7. Personal administrativo de las oficinas del policonsultorio ubicadas en la Av. Unión-El Alto .....	73
Cuadro 3.8. Personal administrativo de las oficinas del Hospital de la Zona de Obrajes .....	74
Cuadro 4.1. Documentación sobre la identificación de necesidades y acciones por el coordinador de RRHH .....	97
Cuadro 4.2. Inversión del plan de capacitación e insumos .....	103
Cuadro 4.3. Información del coordinador sobre el personal.....	107
Cuadro 4.4. Planilla de seguimiento del personal.....	108
Cuadro 4.5. Planilla de trabajo .....	112
Cuadro 4.6. Cronograma actividades del programa de motivación y retención de talento ...	113
Cuadro 4.7. Planilla de trabajo .....	114
Cuadro 4.8. Planilla de diagnóstico motivacional e incentivos laborales.....	115
Cuadro 4.9. Planilla de evaluación final.....	116
Cuadro 4.10. Inversión en la puesta en funcionamiento del plan.....	118
Cuadro 4.11. Presupuesto vs inversión en el programa .....	119

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

	Pág.
Gráfico 2.1. Pirámide de necesidades de Maslow .....	38
Gráfico 4.1. Respuestas la pregunta N° 1 del cuestionario .....	78
Gráfico 4.2. Respuestas la pregunta N° 2 del cuestionario .....	79
Gráfico 4.3. Respuestas la pregunta N° 3 del cuestionario .....	80
Gráfico 4.4. Respuestas la pregunta N° 4 del cuestionario .....	81
Gráfico 4.5. Respuestas la pregunta N° 5 del cuestionario .....	83
Gráfico 4.6. Respuestas la pregunta N° 6 del cuestionario .....	84
Gráfico 4.7. Respuestas la pregunta N° 7 del cuestionario .....	85
Gráfico 4.8. Respuestas la pregunta N° 8 del cuestionario .....	86
Gráfico 4.9. Respuestas la pregunta N° 9 del cuestionario .....	87
Gráfico 4.10. Respuestas la pregunta N° 10 del cuestionario .....	88
Gráfico 4.11. Respuestas a la pregunta complementaria a la interrogante N° 10 del cuestionario.....	89
Gráfico 4.12. Respuestas la pregunta N° 11 del cuestionario .....	90
Gráfico 4.13. Respuestas la pregunta N° 12 del cuestionario .....	91
Gráfico 4.14. Respuestas la pregunta N° 13 del cuestionario .....	92

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**RESUMEN EJECUTIVO**

Se tiene como propósito en el presente trabajo de investigación, el estudio de la organización del personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud en su Administración La Paz. La finalidad de la investigación consiste en proponer un plan estratégico que permita la retención del talento humano entre el personal administrativo de esa institución, dando a mediano y largo plazo mayor eficiencia en la gestión y la calidad del talento humano.

Se efectúa para ello una investigación teórico-conceptual de los distintos aspectos correspondientes a la administración de recursos humanos, la gestión del talento humano, la rotación de personal, la retención del talento humano y la motivación organizacional. Al trabajo teórico se añade la investigación de diagnóstico referencial de la organización, considerando sus lineamientos estratégicos, estructura organizacional y políticas de administración de personal.

Posteriormente se lleva adelante la investigación de campo, que comprende la realización de entrevistas semi-estructuradas a una muestra del personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz. Con toda la información se procede enseguida a la estructuración de la propuesta del presente trabajo de investigación. La propuesta podrá, por su objetividad, ser aplicada en el futuro por la organización objeto de estudio, así como las conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta por instituciones en el ámbito de la salud en Bolivia.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

## **CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Uno de los aspectos que se deben considerar con mayor énfasis en el tema de la gestión del personal dentro una organización es la retención de talento humano, en especial en las instituciones que prestan servicios especializados de carácter profesional. La excesiva rotación de personal en las empresas conlleva el gasto de recursos económicos por la capacitación continua del nuevo personal que ingresa. Además, el no brindar buenas condiciones para que el personal con buena capacidad en el cumplimiento de sus funciones pueda llevar a su renuncia, lo que a largo plazo comprendería la pérdida de talento en la organización.

Por ese motivo, el tema de la retención del talento humano es importante al momento de plantear propuestas que lleven a una mejora en la gestión de personal en cualquier organización, y más si son entidades que se dedican a la prestación de servicios especializados requeridos por la población (salud). En caso de implementar planes estratégicos que permitan la retención de talento, se estarían sentando las bases para que la organización a futuro tenga empleados altamente capacitados, motivados y comprometidos con su trabajo, repercutiendo en la mejora de la eficiencia de cualquier empresa y con bajo nivel de estrés laboral.

En ese sentido, el tema de la retención de talento humano es fundamental dentro las organizaciones, si se quiere mantener a largo plazo a aquel personal que demuestra habilidades significativas para las empresas. En este aspecto, Martha Alicia Alles (2008) señala que la retención del talento humano debe orientarse, en cuanto a las competencias, a donde se consideren las potencialidades de los trabajadores en los ámbitos en los cuales tienen un

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

mejor desempeño. Así se logran desarrollar capacidades en el personal para alcanzar resultados más óptimos, fomentando al mismo tiempo su permanencia en la organización.

Dora Ramírez (2012) refiere al desarrollo del talento como un activo estratégico de las empresas, porque el nuevo paradigma de las organizaciones se centra en sus integrantes más que en los resultados. Procede esto mediante el desarrollo de ese elemento humano en sus funciones se aumentan los beneficios de la organización y la satisfacción personal.

María Rosa Soler (2005) señala que las estrategias de éxito para poder retener el talento en la empresa, son aquellas que se diseñan y orientan a satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización. Se tiene como una de las estrategias la práctica de éxito vinculada con la progresión, el crecimiento y los retos profesionales para el personal.

Los conceptos de Soler y Ramírez permiten entender al desarrollo y retención del talento humano como el mejoramiento y potenciación del personal de la empresa, permitiendo por un lado su satisfacción individual en el trabajo y por otro su desempeño. Así se logra repercutir en beneficios y mejoras en el trabajo conjunto de la empresa. El desarrollo del talento humano por ende permite mejorar el desempeño conjunto de la empresa, porque beneficia por un lado al empleado de manera personal, en cuanto a sus capacidades y competencias, y por otro lado a la organización, al mejorar su eficiencia.

La retención del talento humano por ende beneficia a las empresas en conjunto, por la mejora en la capacidad y los resultados de sus empleados. Esto derivaría por tanto en la mejora del trabajo conjunto, de los resultados obtenidos, de la eficiencia en el uso de recursos y en su empleo en los tiempos adecuados, para cumplir los objetivos que se tracen a corto y largo plazo.

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

El presente trabajo de investigación está relacionado a la retención del talento humano, realizando para ello un estudio de caso. La entidad objeto de estudio es la Caja Petrolera de Salud, que es una institución pública que forma parte de las entidades descentralizadas de la administración del sector salud (Caja Petrolera de Salud, 2015).

La entidad fue creada el 10 de noviembre del año 1958 y ya lleva más de 56 años de labor ininterrumpida, dentro del marco del sistema de cajas de salud y de la seguridad social de Bolivia. La Caja Petrolera de Salud tiene por finalidad brindar a sus afiliados servicios integrales de salud, en las áreas de atención de consultorio, evaluación y diagnóstico y servicios clínicos (Caja Petrolera de Salud, 2015).

La Caja Petrolera de Salud tiene presencia en todo el territorio boliviano, con una administración central nacional y administraciones desconcentradas en los departamentos del país, siendo los departamentos de La Paz y Santa Cruz los que tienen la mayor cantidad de afiliados (Caja Petrolera de Salud, 2015). En el presente trabajo se toma como objeto de estudio al personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud en su Administración de La Paz.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La relevancia del presente trabajo de investigación radica en su aporte a la gestión del talento humano de una entidad pública que trabaja en un sector primordial para la población boliviana, el de la salud. En ese sentido es preciso diseñar un plan estratégico que permita direccionar la gestión de personal hacia la retención de talento humano del plantel administrativo en la Administración Central de la Caja Petrolera de Salud, encargado de la gestión administrativa de la institución.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Tener personal capacitado y con experiencia para la gestión administrativa de la entidad coadyuvaría a una mejora en la administración de los recursos y su correcta asignación. De esa manera, se tendría una mejora en los servicios de salud brindados a la población, en un contexto donde existen deficiencias en el sector de salud pública, que afectan en última instancia a la población por las limitaciones en la atención brindada.

La mejora en la gestión de personal en las entidades públicas es un factor que se debe considerar como una necesidad prioritaria para mejorar la eficiencia de su labor en servicio de la sociedad boliviana. Esa necesidad es mayor en el caso de las entidades públicas del sector salud, por la labor que desempeñan y lo importante que representa brindar una atención efectiva para el resguardo de la salud de la población.

Por lo señalado, el presente trabajo orienta su estudio al caso concreto de la Caja Petrolera de Salud, en su Administración La Paz, para identificar las falencias en la gestión administrativa de la entidad. Se tiene como fundamento proponer un plan estratégico para la gestión del personal administrativo a la retención del talento humano para su permanencia a largo plazo en la entidad.

Una entidad que lleve adelante una gestión orientada a retener el personal altamente capacitado y preparado para el ejercicio de sus funciones, logra a largo plazo mejorar la eficiencia en su organización, y por ende mejora los servicios que brinda al público. Por ese motivo, diseñar un plan estratégico de gestión de personal para la retención de talento humano a mediano y largo plazo traerá beneficios económicos en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, por la mejor gestión de los recursos que administra. Asimismo, los beneficios alcanzan al ámbito social, porque una mejor administración de la entidad pública objeto de estudio tendrá como repercusión una mejor atención de salud, beneficiando a la población afiliada.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

De esa manera se daría un aporte a la gestión del sector salud en Bolivia, donde la Administración Pública debe trabajar en el cumplimiento del mandato dispuesto en el artículo 35 de la Constitución Política del Estado. El mencionado artículo señala que “El Estado, en todos sus niveles, protegerá el derecho a la salud, promoviendo políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso gratuito de la población a los servicios de salud”.

Las deficiencias en el sector salud son evidentes, en primer lugar por la baja asignación presupuestaria que tiene el sector salud en todo el país. Por ejemplo, el presupuesto general para el país el año 2013 fue de Bs. 172.021 millones, siendo asignados para el sector salud la suma de Bs. 10.054 millones, representando 5,8% del total del presupuesto. Para el 2014, el presupuesto general fue de Bs. 195.410 millones y el porcentaje destinado al sector salud no varió respecto al año 2013 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014).

La Caja Petrolera de Salud, en todo su nivel organizacional (Nacional y administraciones departamentales) tuvo un presupuesto de Bs. 1.053.856.491 millones de bolivianos, incluyendo Bs. 88.400.000 para mejoras en la gestión e inversiones, con un presupuesto de servicios personales (salarios, bonos, viáticos) de Bs. 438.482.560 (Ministerio de Economía y Finanzas públicas, 2014). Este presupuesto es para una entidad que tiene población asegurada que supera los 200.000 afiliados a nivel Bolivia, de los cuales unos 60.000 están afiliados en la Administración La Paz (Caja Petrolera de Salud, 2014).

Las dificultades de gestión administrativas tienen ya repercusiones en la entidad pública, siendo que el año pasado personal administrativo señaló que no existe la posibilidad de aumentar la población afiliada (Caja Petrolera de Salud citada por El Día, 8 de enero de 2014). Asimismo, los problemas en la parte administrativa de la institución a consecuencia de disputas políticas entre su personal tuvieron como consecuencia un paro del personal médico, los días 16 y 17 de abril de

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

2015 y que terminaron con la renuncia del director General Ejecutivo de la institución (Página siete, 20 de abril de 2015). Por esas circunstancias es pertinente emprender estudios y propuestas que se orienten a mejorar la labor administrativa de esta entidad pública.

A los problemas de carácter político, están la poca capacitación que se brinda al personal administrativo por parte de la institución. La organización de seminarios, conferencias, simposios y cursos de capacitación se realizan más que todo en el ámbito del personal médico y de enfermería. En el ámbito del personal administrativo, no se llevan adelante cursos de capacitación que permitan el crecimiento profesional del personal.

También está el tema de los incentivos laborales. Mientras que la institución otorga incentivos laborales, como recompensas y reconocimientos al personal médico y los mismos están institucionalizados en las normas internas de la institución, al personal administrativo se les otorga incentivos pero de manera esporádica. Se tiene como consecuencia, por los motivos señalados, una rotación de personal que llegó los años 2013 y 2014 al 26% entre el personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz, además que la deficiencia en programas de capacitación e incentivos laborales lleven a un bajo desarrollo motivacional.<sup>1</sup>

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó un estudio previo de trabajos realizados con anterioridad, que están relacionados al tema de estudio. Un trabajo de investigación revisado fue el realizado por Pedro Gerardo Prieto Bejarano, titulado *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención de talento humano*, del posgrado en Gestión de Talento Humano y Productividad de la Universidad de Medellín, Colombia. Los resultados obtenidos

---

<sup>1</sup> La información sobre la rotación del personal administrativo durante los años 2013 y 2014 fue proporcionada por la gestión del director de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz, Dr. Ariel Sánchez Hinojosa, en el mes de septiembre de 2015.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

y propuesta elaborada en el trabajo se relacionan con el presente estudio, en el ámbito de la proposición de una gestión pertinente para la retención de talento humano.

Una investigación cuyo contenido teórico y desarrollo práctico es relevante para el desarrollo del presente trabajo fue la tesis de Maestría realizada por Francisco Javier Santacruz Villegas. La tesis se titula *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, y fue defendida en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia el año 2011.

Otra investigación estudiada para el presente trabajo es la titulada *Estrategias de Compensación Laboral para mejorar el desempeño del personal adscrito a la Empresa Alferca Zulia II, C.A.* Este proyecto, presentado por Andrés Eduardo García Gonzáles para la Escuela de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia, orienta su marco propositivo al desarrollo de incentivos que permitan la mejora del desempeño laboral del personal de la empresa.

Se tiene como causas y efecto del problema de investigación identificado:

### *Causas.-*

- ✓ Carácter político en la institución.
- ✓ Deficiente capacitación del personal administrativo.
- ✓ Deficientes incentivos laborales

### *Efectos.-*

- ✓ Rotación de personal de 26% los años 2013 y 2014.
- ✓ Bajo desarrollo motivacional.

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico, a partir de la identificación de las causas, para retener el talento humano del personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud y disminuir el grado de rotación de personal?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico, a partir de la identificación de las causas, para retener el talento humano del personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud y disminuir el grado de rotación de personal.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ✓ Efectuar un estudio teórico sobre la administración de recursos humanos y la gestión de talento humano en las organizaciones.
- ✓ Describir conceptos y características de la retención del talento humano y su vinculación con la rotación de personal, la motivación y los incentivos laborales.
- ✓ Identificar las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el Sistema de Administración de Personal en la Administración Pública.
- ✓ Diagnosticar a la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud respecto a su estructura organizacional y las políticas de gestión de su personal.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

- ✓ Conocer la percepción del plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud sobre la implementación de incentivos para la retención a mediano y largo plazo de talento humano en la entidad pública de salud y las causas de rotación de personal en la organización.
- ✓ Diseñar el plan estratégico para la retención del talento humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

### **1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se lleva a cabo en la entidad pública denominada Caja Petrolera de Salud, en su Administración La Paz durante la gestión 2015. Se desarrolla el estudio de caso en el Municipio de La Paz, Provincia Murillo del Departamento de La Paz, Bolivia, y abarca la temática relacionada la gestión de personal en la organización, con énfasis en la retención de talento humano y la implementación de incentivos laborales para la motivación del personal.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO–CONCEPTUAL**

### **2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1.1. Concepto**

La administración de recursos humanos debe comprender, en la visión actual, una dirección estratégica que permita el avance de la compañía en el mundo competitivo de la actualidad, considerando a la organización y el conocimiento como herramientas que se deben gestionar en bien de la empresa (Alles, 2008). La administración para ello cambia la perspectiva de la visión tradicional de empresa que tiene, por el concepto de organización.

Por ese motivo, se trata en el trabajo de investigación a la administración de recursos humanos desde la óptica de la gestión estratégica. La gestión estratégica de personas se vincula a:

Cuestiones vinculadas con el comportamiento, que hacen a la relación de la empresa con su propio personal y que son decisivas en el nivel de compromiso asumido por cada uno de los individuos de la organización. Corresponden a esta categoría las cuestiones relativas al liderazgo, motivación, aprendizaje en equipo, toma de decisiones, marketing interno y comunicación (Del Prado, 1998: 56).

Idalberto Chiavenato define a la administración de recursos humanos como una:

...función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento (Chiavenato, 2009:6).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Para planificar y llevar a ejecución una administración de recursos humanos idónea en la empresa, es pertinente considerar las características de la organización, sus cargos, funciones, objetivos (Lacalle *et al*, 2012). En ese sentido, la organización comprende al conjunto de personas capaces de comunicarse en un ambiente, interactuando en sus tareas y dispuestas a contribuir de forma conjunta en la consecución de uno o varios objetivos comunes, que llegan a ser los objetivos de la organización (Ibídem).

Respecto a este aspecto relativo a la comprensión de las finalidades y características de la organización, Acosta (2007) señala que las organizaciones son formadas con una finalidad de hacer más eficiente un trabajo de un conjunto comprendido por dos o más individuos, que desarrollan su actividad bajo un objetivo común.

### **2.1.2. Aspectos fundamentales**

La administración de los recursos humanos se sustenta en tres aspectos importantes, mismos que son:

1. **La organización:** Refiere a todo lo que está relacionado a la consecución y la motivación del personal dentro de la empresa, para llevar adelante las tareas que se les encomendó de acuerdo a sus funciones. De esa manera se orienta el trabajo del personal al logro consecutivo de los objetivos de la empresa (Del Prado, 1998).
  
2. **Los trabajadores:** La administración de personal gira en torno a su tema central y su finalidad última. Implica la gestión de todos los aspectos relacionados con las necesidades primarias y psicológicas del personal, para que pueda rendir con mayor eficiencia y motivación en su fuente de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

trabajo de en todo lo relacionado con la satisfacción de sus necesidades primarias y psicológicas (Ibídem).

3. **La sociedad en general:** “En cuanto a que ésta exige el cumplimiento de las leyes en vigencia” (Del Prado, 1998: 56). Para una adecuada gestión del talento humano se requiere tener una noción adecuada del entorno de la empresa, para así adaptar su labor a las condiciones de la sociedad y el ambiente (Ibídem).

### Esquema 2.1. Aspectos fundamentales sobre los cuales se sustenta la administración de recursos humanos



**Fuente:** Elaboración propia en base al texto de Del Prado (1998).

Estos tres aspectos fundamentales señalados por Luis Del Prado son los que se toman para el desarrollo de la propuesta en el presente trabajo de investigación. El desarrollo del trabajo de campo y la propuesta se enfocan en parte sobre la influencia que ejercen la organización, los trabajadores y la sociedad en general sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

## ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

### 2.1.3. Medios necesarios para la administración de los recursos humanos

Idalberto Chiavenato (2009) señala una serie de medios a través de los cuales se debe dar mayor eficiencia en la organización para la administración de sus recursos humanos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones,

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí (Chiavenato, 2009: 6-7).

La administración de los recursos humanos debe tender a que todas las tareas, actividades, motivación, funciones y demás tiendan al logro de la misión de la organización. Para ello, los objetivos específicos deben estar acordes con la misión, y de acuerdo a ello se trazan todas las directrices y políticas que permitan al personal lograr esos objetivos.

Para lograr los objetivos y cumplir así con la misión, se debe dar mayor competitividad al personal que integra la organización. Para ello, la administración de recursos humanos debe trabajar en capacitar y formar personal eficiente que pueda a menores costos, y por medio de un trabajo en equipo, alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.

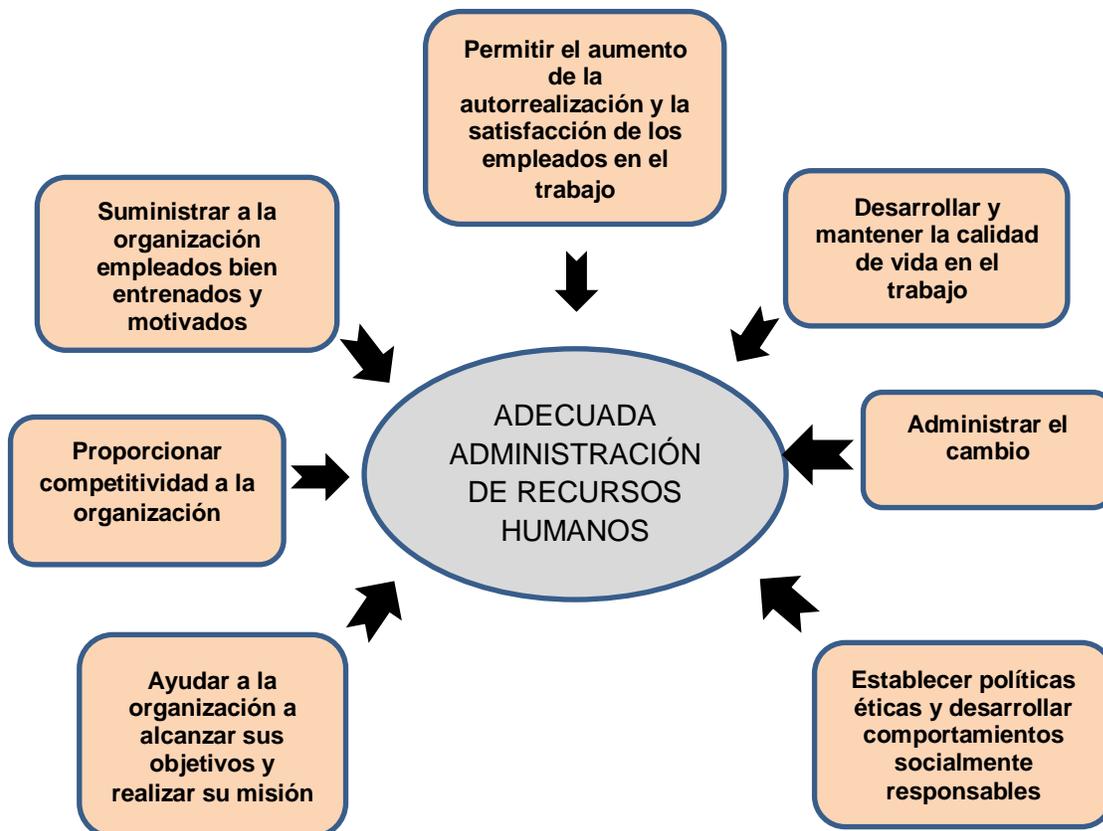
Pero para que se tenga un trabajo conjunto eficiente, se requiere tener trabajadores motivados y satisfechos. Por ese motivo, la administración de los recursos humanos debe enfocarse a satisfacer las necesidades de los

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

trabajadores, de convivir en un ambiente de trabajo estable y estimulante, para así mejorar su rendimiento laboral.

Otros medios, como el comportamiento ético en el ambiente laboral o la adecuación a los cambios, también son temas importantes. Ante la competitividad creciente en el mundo de hoy y las necesidades de prevalecer en el mercado, hacen que las empresas deban adoptar enfoques más dinámicos, evitando el estancamiento y las conductas que afecten la convivencia de su personal.

**Esquema 2.2. Medios a considerar para la administración de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia en base al texto de Chiavenato (2009)

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se consideran como importantes los medios señalados por Chiavenato para la administración de los recursos humanos. En la evaluación de la institución objeto de estudio, el trabajo de campo y la propuesta se consideran estos medios para poder diseñar un plan estratégico que sea adecuado para la retención de personal en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

### **2.1.4. Gestión de Talento Humano**

Durante los últimos años, la concepción del tema de la administración de los recursos humanos fue sufriendo algunos cambios. En especial en la concepción del trabajador como centro de toda la gestión que se debe llevar adelante en esta área dentro las organizaciones. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la gestión de talento humano es un nuevo enfoque de administración de los recursos humanos, pero no es distinta a ella.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común (Chiavenato, 2009: 6).

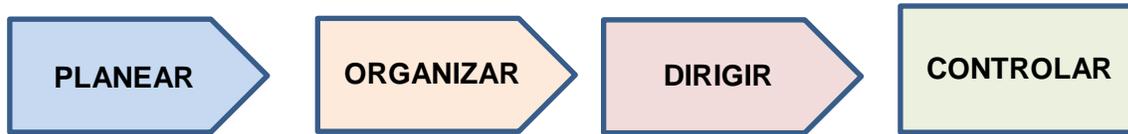
Para la gestión del talento humano, se debe considerar el hecho de que todo el personal de la organización, desde los gerentes y directivos hasta el plantel operativo, deben trabajar enmarcados dentro del proceso administrativo, que comprende : planear, organizar, dirigir y controlar (Mercado, 2004).

De la planeación administrativa parte todo el proceso administrativo, porque con ella se establecen las bases para el desarrollo de la vida de la organización (Mercado, 2004). De acuerdo a esa lógica, de la planeación se parte a los demás pasos en el proceso administrativo para la gestión del talento humano.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

## Esquema 2.3. Proceso administrativo



**Fuente:** Elaboración propia en base al texto de Mercado (2004)

El trabajo necesario para una pertinente gestión del talento humano en las organizaciones debe partir por tanto, de la planeación. Ese aspecto se considera fundamental para el desarrollo de la propuesta de este trabajo de investigación, toda vez que se propone un plan estratégico, del cual se pretende llevar adelante los medios para la retención del talento humano entre el personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

Chiavenato (2009) además considera una serie de elementos que sean adecuados para que el personal de la organización lleve adelante un buen desempeño de sus funciones. Estos elementos deben enfocarse dentro de las políticas de gestión del talento humano:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo del personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2009: 7).

Esos elementos son importantes para que se tenga un panorama claro sobre la situación del personal de la organización y se lleven adelante las medidas necesarias para administrar de manera adecuada los recursos humanos. La propuesta del trabajo de investigación adopta estos elementos en su desarrollo, por comprender un plan estratégico para la retención del talento humano en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

## **2.1.5. Procesos de gestión del talento humano**

El proceso administrativo del talento humano difiere de otros procesos dentro de la organización. Se deben tomar en consideración distintos elementos que hagan a los pasos que se lleven adelante para una adecuada gestión del talento humano en la organización. Se consideran los seis procesos para la gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato como los adecuados para aplicarlos a la propuesta del trabajo de investigación.

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

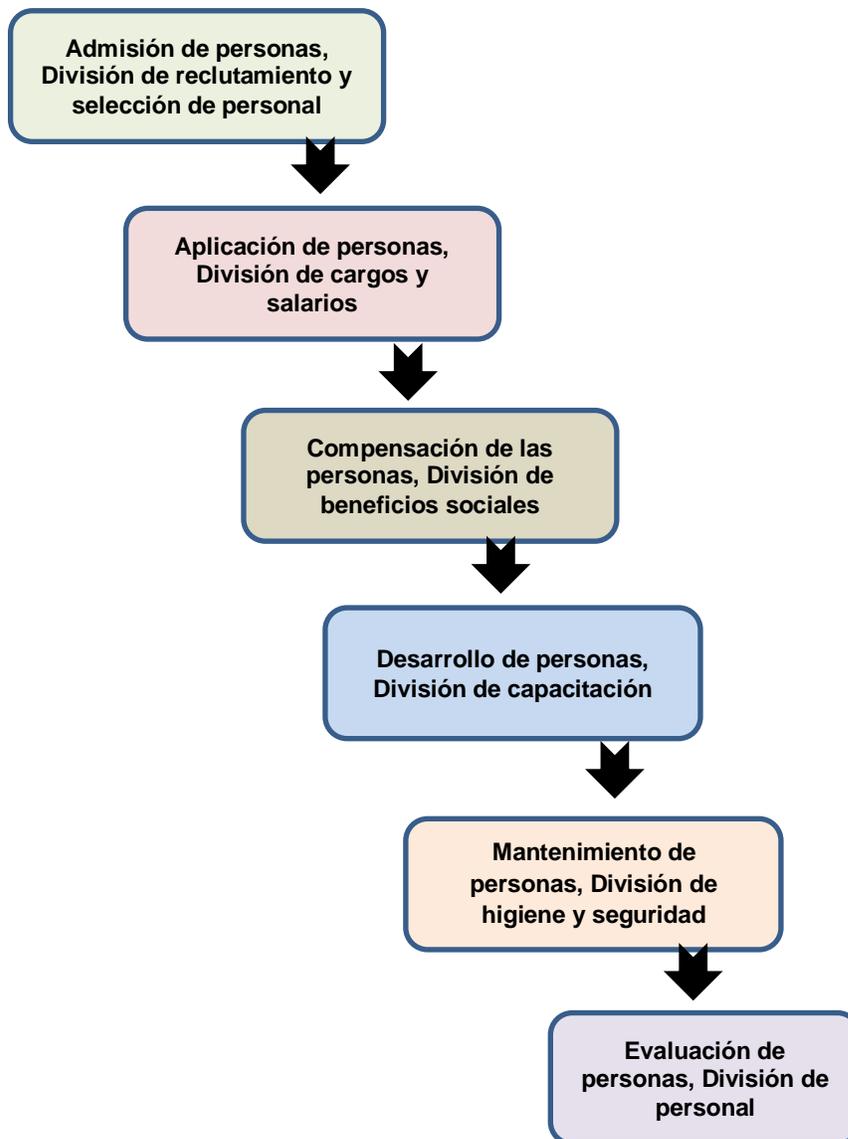
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina) (Chiavenato, 2009: 7-8).

Chiavenato (2009) señala que estos procesos se deben desarrollar considerando las influencias externas dentro la organización, además de las influencias internas que inciden en el personal. Estos factores permiten al personal encargado de la administración de los recursos humanos en la organización a adoptar las políticas y características de los procesos a ser aplicados.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Esquema 2.4. Procesos de gestión del talento humano**



**Fuente:** Elaboración propia en base al texto de Chiavenato (2009)

Por ese motivo, para la propuesta del presente trabajo de investigación, se lleva adelante un estudio referencial de la institución objeto de estudio, la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz, respecto a su personal administrativo. Además de ese estudio referencial se efectúa el trabajo de

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

campo, para diagnosticar la situación del personal administrativo y así conocer las influencias internas y externas en su ambiente de trabajo.

### **2.1.6. Área de Recursos Humanos**

Dentro la organización, existe un área encargada de la administración de los recursos humanos, cuya existencia, tamaño y magnitud dependen de las dimensiones de la propia organización. El área de Recursos Humanos, o departamento de Recursos Humanos, es el área que tiene a su cargo la gestión del talento humano, que administra toda la planeación y los procesos relacionados con el personal.

Delia Rivera (2010) señala que el área de recursos humanos tiene como cargo el atraer, retener y utilizar eficientemente a los colaboradores adecuados a la organización, y su importancia radica en que se encarga de dotar del principal recurso a las organizaciones, el recurso humano. Este tema es importante, porque la organización debe orientar su empeño en la administración de los recursos humanos a efectivizar al máximo el trabajo en conjunto de todos los miembros de la organización, y con ello poder alcanzar de manera más eficiente los objetivos trazados de la organización.

El área o departamento de recursos humanos es la unidad especializada que forma parte de cualquier organización de grandes dimensiones y con mucho personal, para la coordinación y estudio de las labores realizadas por los trabajadores, administrando todas las tareas relativas a esa coordinación y estudio, así como la dirección de aquellas (Rivera, 2010).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

Dentro de esa gestión del área de personal, se encuentran subsistemas que componen a la organización de su dirección. Chiavenato (2009) señala los siguientes subsistemas existentes:

- **Subsistema de Integración:** Está orientado este subsistema a todo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización (Chiavenato, 2007).
- **Subsistema de Organización:** Refiere a todas las tareas y procesos del diseño de la estructura organizacional (puestos de trabajo), la descripción y análisis de cada puesto de personal y la evaluación del desempeño profesional (Chiavenato, 2007).
- **Subsistema de Retención:** Comprende el conjunto de políticas y acciones destinadas a la administración de los sueldos y salarios, las prestaciones sociales, la calidad del ambiente laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo (Chiavenato, 2007).
- **Subsistema de Desarrollo:** Está comprendido por todas las políticas, procesos y acciones destinados a la capacitación del personal y al desarrollo organizacional (Chiavenato, 2007).
- **Subsistema de Auditoria:** Comprende toda la evaluación del desempeño del personal, así como el manejo de los sistemas de información del personal y las políticas de ética y responsabilidad social (Chiavenato, 2007).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

### **2.1.7. Planificación Estratégica de Recursos Humanos**

La planificación estratégica de recursos humanos se puede entender como la “...determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de recursos humanos para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización” (Gonzales, 2011: 81).

Martha Alles, en su obra “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”, señala que la planificación estratégica de los recursos humanos es una forma de vincular en las prácticas de administración de los recursos humanos con la estrategia empresarial, para planear las necesidades que tiene el personal, la formación que requiera y su formación laboral (Alles, 2006).

Otra forma de definir la planificación de recursos humanos la señala como “el proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización” (Gonzales, 2011: 80).

La importancia de la planificación estratégica de recursos humanos se basa en que el personal pasa por un proceso de formación, lo cual permite su mejora profesional y le da mayor productividad, lo que repercute en la mejora de los resultados de la organización. Se debe planificar en consecuencia esa mejora, para que se dé la formación adecuada a los recursos humanos para su crecimiento profesional en la organización y en la mejora de su rendimiento laboral.

Al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución; por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor (Gonzales, 2011: 82).

Martha Alles (2006: 16). Menciona que con los cambios que se presentaron y las características del nuevo siglo (siglo XXI), llevaron a que se tomen dos nuevas ideas sobre la administración de los recursos humanos, que los llevan a la necesidad de una planificación estratégica en las empresas. Por un lado, está el entendimiento de los recursos humanos como parte primordial del capital de la empresa, mientras que existe un cambio potente que lleva a la necesidad de adaptación constante por las empresas y el personal (Alles, 2006).

Para la planificación estratégica de los recursos humanos, la organización necesita de un análisis interno y externo en materia de su personal y la administración que se lleva adelante del mismo, para poder identificar los indicadores de gestión que permitan visualizar la situación actual y permitan al mismo tiempo planificar la situación deseada a futuro (Alles, 2006).

Se debe tomar en consideración el contexto propio del mercado de trabajo. La organización debe apuntar a responder y satisfacer las necesidades del personal a tiempo de que la organización cumpla con sus objetivos institucionales, haciendo de la planificación estratégica de los recursos humanos un elemento importante para que la gestión del personal armonice con los objetivos de gestión administrativa (Alles, 2006).

La planificación estratégica de los recursos humanos debe apuntar a lograr un mayor nivel de compromiso del personal para con su organización. El personal debe identificarse y sentirse comprometido con su organización, pero para la administración de los recursos humanos debe apuntar a generar un ambiente propicio para que los trabajadores mejoren con el tiempo su desempeño, más

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

que por una necesidad de trabajar, por un verdadero compromiso y lealtad (Alles, 2006).

Así como existe conceptualmente una planificación estratégica de los recursos humanos que es preciso implementar para la mejora de la gestión del personal en las organizaciones, Idalberto Chiavenato señala la necesidad, ante los cambios en la concepción de la administración de los recursos humanos, en una planificación estratégica de la gestión del talento humano. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

La planificación estratégica de la gestión del talento humano está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa en una empresa o cualquier tipo de institución es el elemento humano, que llega a ser la cabeza y sistema nervioso de la organización” (Chiavenato, 2009).

### **2.1.8. Capacitación y desarrollo de personal**

Por la complejidad del ámbito del manejo del personal en las organizaciones, existen una serie de métodos o medios que permiten formar adecuadamente los conocimientos y habilidades de las personas para que pueda emprender de manera eficiente sus funciones dentro el sistema.

Los autores R. Wayne y Robert Noé (2005) establecen una clasificación de los métodos de capacitación y desarrollo de recursos humanos que consideran pertinentes para una formación adecuada. Esos métodos descritos de manera general por Wayne y Noé son importantes para la propuesta del trabajo de investigación, porque se considerarán como elementos a adoptar en el plan estratégico propuesto:

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

- **Programas para el aula:** Este medio de capacitación consiste en la impartición de clases a un grupo de empleados por parte de un instructor capacitado en el tema a tratar, y su beneficio radica en la transmisión de conocimientos que se puede dar de manera amplia y con la masiva transmisión de información a un importante número de personas de forma simultánea por una sola persona, en un periodo determinado de tiempo y mediante una planificación previa. Empero la eficacia de las clases radica en la capacidad del instructor y la limitación del número de empleados, haciendo las clases más dinámicas (Wayne & Noé 2005: 210)
- **El Coaching:** Se considera un mecanismo por el cual la responsabilidad del jefe inmediato es la de proporcionar ayuda a la persona que está siendo entrenada (Wayne & Noé 2005: 210)
- **El Mentoring:** Consiste en un método donde una persona guía a otra en su desarrollo profesional dentro la organización, mediante la interacción que permite el aprendizaje en base a la experiencia de la persona que guía (Wayne & Noé 2005: 210)
- **Estudio de caso:** El estudio de caso es un método de capacitación que involucra el estudio de los individuos de información proporcionada sobre situaciones concretas, para su resolución y la toma de decisiones (Wayne & Noé 2005: 212).
- **Modelo de comportamiento con videos:** Se ilustran en videos las habilidades interpersonales eficaces y muestra la forma en que los integrantes de las organizaciones, empezando por la parte gerencial, actúan en diversas situaciones dentro una organización en la resolución de casos especiales o situaciones normales (Wayne & Noé 2005: 212).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

- **Representación de funciones:** Este método implica la capacitación de los participantes mediante la respuesta práctica a problemas específicos que pueden presentarse en sus empleos (Wayne & Noé 2005: 212).
- **Capacitación de aprendices:** Una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el trabajo (Wayne & Noé 2005: 212).
- **Capacitación de vestíbulo:** Capacitación que se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo (Wayne & Noé 2005: 212).
- **Simulación:** Un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo (Wayne & Noé 2005: 213).
- **Caja de trabajo:** Una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, como memorando, informes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente (Wayne & Noé 2005: 213).
- **Capacitación por computadora:** Este método de enseñanza aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción (Wayne & Noé 2005: 214).

Los métodos señalados por Wayne y Noé (2005) deben ser planificados de acuerdo a los requerimientos de la organización y a las características que se necesitan del personal a ser capacitado, pudiendo utilizarse varios de los métodos de acuerdo a las distintas funciones existentes dentro la organización. Por ello estos métodos no son exclusivos ni excluyentes, sino que su empleo

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

conjunto permite una mayor potenciación de los recursos humanos, estando la planificación a cargo del área de recursos humanos.

## **2.2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **2.2.1. Concepto**

En este aspecto, Martha Alicia Alles (2005) señala que la retención del talento humano debe orientarse en cuanto a las competencias, donde se consideren las potencialidades de los trabajadores en los ámbitos en los cuales tienen un mejor desempeño y así desarrollar los mismos para alcanzar resultados más óptimos, fomentando al mismo tiempo su permanencia en la organización.

Dora Ramírez (2012) refiere al desarrollo del talento como un activo estratégico de las empresas, porque el nuevo paradigma de las organizaciones se centra en sus miembros más que en los resultados. Procede esto mediante el desarrollo de ese elemento humano en sus funciones se aumentan los beneficios de la organización y la satisfacción personal.

María Rosa Soler (2005) señala que las estrategias de éxito para poder retener el talento en la empresa son aquellas que se diseñan y orientan a satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización, siendo una de las estrategias la práctica de éxito vinculada con la progresión, el crecimiento y los retos profesionales.

Los conceptos de Soler y Ramírez permiten entender al desarrollo de talento humano como en el mejoramiento y potenciación de los recursos humanos de la empresa, permitiendo por un lado su satisfacción personal en el trabajo y por otro su desempeño que repercute en beneficios y mejoras en el trabajo conjunto de la empresa. El desarrollo del talento humano por ende permite mejorar el

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

desempeño conjunto de la empresa, porque beneficia por un lado al empleado de manera personal, en cuanto a sus capacidades y competencias.

### **2.2.2. Beneficios**

Por otro lado, la retención del talento humano beneficia a la empresa en conjunto, en mejorar la capacidad y los resultados de sus empleados. Se derivaría por tanto en la mejora del trabajo conjunto, de los resultados obtenidos, de la eficiencia en el uso de recursos y en su empleo en los tiempos adecuados para cumplir los objetivos que se tracen a corto y largo plazo.

María Rosa Soler (2005) identifica una serie de ventajas que la retención de los recursos humanos de acuerdo a su talento dan a la organización, como la mejora en la eficiencia, la disminución de cargas y costos procedentes de la capacitación de nuevo personal, el crecimiento de la motivación del personal nuevo por los estímulos que obtienen en la retroalimentación de experiencias por parte del personal antiguo retenido y con talento para su trabajo.

### **2.2.3. Rotación de personal**

La rotación de personal es la “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definitivo por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Grijalva, 2013: 18).

La rotación es el movimiento de personal, que ingresa y sale de una organización, por distintos motivos que deben ser identificados para que se lleven adelante las medidas que reduzcan los índices de rotación (Billikopf, 2003). Esta necesidad surge de los costos que tiene la alta rotación de personal en una empresa, que ocasiona la pérdida de tiempo y recursos económicos por la constante capacitación de personal nuevo (Ibídem).

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

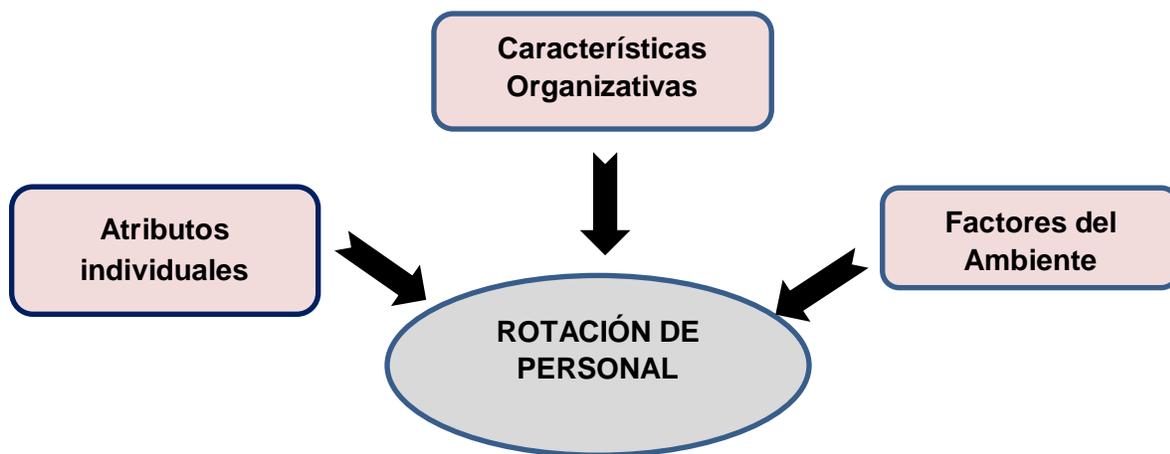
---

## 2.2.4. Variables que derivan en la rotación de personal

Se consideran en el presente trabajo como variables relevantes que llevan a la rotación de personal las siguientes:

- *Atributos individuales:* los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
- *Características Organizativas:* Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras.
- *Factores del Ambiente:* Son los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo donde se encuentra el trabajador, como la ubicación de la empresa, el buen nombre y reputación de la organización, seguridad laboral, entre otros (Dolan *et al* citado por Santacruz, 2011: 36).

### Esquema 2.5. Variables que inciden en la rotación de personal



**Fuente:** Elaboración propia en base al texto de Dolan citado por Santacruz (2011)

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

Se puede considerar también la compensación insuficiente como una variable que llega a ocasionar una alta tasa de rotación de personal, en especial si la compensación es demasiado alta puede hacer que la organización pierda parte de su capacidad de competir en el mercado (Flores *et al*, 2008).

Estos factores se considerarán en el desarrollo del trabajo de campo y el diseño de la propuesta, como los conjuntos de causas que llevan a la rotación de personal en la institución objeto de estudio. En base a su comprensión, se propondrán las directrices y medidas necesarias para la retención del talento entre el personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

Partiendo del entendimiento de las causas, se interpreta la rotación del personal en el presente trabajo de investigación de la siguiente manera:

**Esquema 2.6. Rotación de personal en las organizaciones**



**Fuente:** Elaboración propia

Con una rotación de personal, se llegan a tener consecuencias negativas para la organización, que inciden en el desempeño laboral, al trabajo de equipo dentro la organización y en los costos de capacitar permanentemente personal nuevo (Billikopf, 2003).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

### **2.2.5. Retención de talento y motivación organizacional**

La motivación “Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos” (Whittaker & Whittaker 1991: 419). Esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que los seres humanos quieran hacer determinada acción para lograr un objetivo específico.

La motivación se compone de las influencias contemporáneas, inmediatas, sobre la dirección, vigor y resistencia de la acción (Whittaker & Whittaker 1991). Se refiere a cómo inicia el comportamiento, se energiza, se sustenta, se dirige, se detiene y qué tipo de relación subjetiva está presente en el organismo cuando todo esto sucede (Ibídem).

Asimismo, se puede entender a la motivación como el proceso gobernante de la decisión hecha por personas u organismos menores acerca de formas alternativas de actividad voluntaria (Whittaker & Whittaker 1991).

### **2.2.6. Teorías de la motivación**

Primero se hace mención de la teoría *tradicional*, la cual hace referencia a “Frederick Taylor y la administración científica, en esa época los administradores decidían cuál era la forma más eficiente de realizar las tareas repetitivas y posteriormente motivaban a los trabajadores a través de un sistema de incentivos salariales, conforme los trabajadores producían así ganaban” (Arrieta *et al*, 2015: 3). Esta teoría hace referencia al supuesto de que los trabajadores eran holgazanes y solo se les podía motivar a través de dinero, los gerentes creían conocer mejor el trabajo que los mismos obreros (Soberanes, 2014).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Luego se encuentra el modelo de las relaciones humanas. En este caso, esta teoría se relaciona directamente con "...Elton Mayo y sus contemporáneos, los cuales realizaron investigaciones sobre las relaciones humanas, y descubrieron contrario a las concepciones del tipo tradicional que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación" (Arrieta *et al*: 4). Asimismo la teoría señala que los incentivos monetarios se orientaban al estímulo a los trabajadores para poder obtener mayores ganancias, mientras que los contactos sociales funcionaban para crear motivación en la convivencia diaria de los empleados y sostenerla en el tiempo (Ibídem).

Por Modelo de los recursos humanos, íntimamente ligado a Douglas McGregor, el cual acusaba a los modelos anteriores de minimizar demasiado la motivación, la cual era relacionada directamente con un solo factor el dinero o las relaciones sociales (Soberanes, 2014). En la obra Administración de recursos humanos de los autores Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa menciona que la motivación puede ser:

- a) Motivación adquirida. Menciona que algunas conductas de las personas son aprendidas y que la sociedad va modelando de alguna manera la personalidad. Cada individuo nace con un conjunto de instintos, pero la cultura interviene en la modelación del comportamiento y creando las necesidades.
  
- b) La motivación hacia el trabajo, es aquella en la que la organización emplea sus medios de recompensa o en su defecto de sanción con el fin de influir en el comportamiento de sus colaboradores, buscando que éstos aprendan los comportamientos adecuados y eliminar las actuaciones no adecuadas, todo encaminado a la obtención de los objetivos organizacionales.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

Todas las teorías de motivación buscan un solo objetivo: determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca.

### 2.2.7. Tipos de motivación

Existen distintas clasificaciones sobre los tipos de motivación expuestos por varios autores. Lo que se describe a continuación son distintos tipos de motivación, seleccionados por la relevancia que se considera que tienen para la proposición del plan estratégico de retención del talento humano en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

- **Motivación por logro:** Es la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios (Davidoff, 1979) un ejemplo es lograr graduarse, la persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional, su motivación es obtener ese título.
- **Motivación social:** “Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana” (Davidoff, 1979: 341).
- **Motivación por competencia:** Según Mora la motivación es el producto de la ambición, mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener (Mora, 1999).
- **Motivación por afiliación:** La motivación por afiliación es la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales (Davidoff, 1979),

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

➤ **Motivación por autorrealización:** Maslow (1943) ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica. A continuación se detalla la jerarquía de Maslow en orden empezando por la base:

- Fisiológica: hambre, sed, etc.
- Seguridad: sentirse fuera de peligro
- Pertenencia y amor: ser aceptado y pertenecer a un grupo.
- Estima: ser reconocido por los demás.
- Cognoscitiva: capacidad de conocer y explorar.
- Estética: percepción que tenemos de belleza, armonía apariencia agradable a la vista.
- Autorrealización: alcance de logros, de objetivos planteados con respecto a su potencial (Maslow 1943).

En el siguiente esquema se grafican los distintos tipos de motivación contemplados en el presente trabajo de investigación:



## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

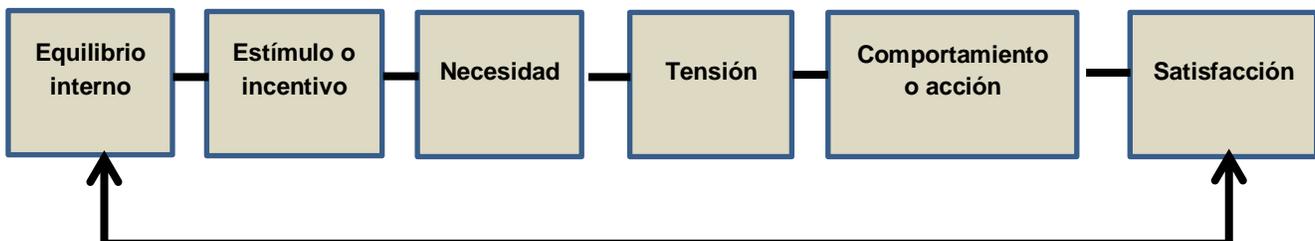
---

Para la propuesta del trabajo de investigación se hará una adopción de un enfoque integral entre los tipos de motivación señalados anteriormente. Se vinculará además esos aspectos de los tipos de motivación con los procesos de la gestión del talento humano, para tener una concepción más amplia de las directrices y políticas a ser aplicadas en la institución objeto de estudio de la investigación.

### 2.2.8. Ciclo motivacional

Comprender la motivación dentro la organización, que es una entidad dinámica, lleva a que se deba entender la motivación del personal como un ciclo. Se adopta en este trabajo el enfoque que estudia Idalberto Chiavenato sobre el ciclo motivacional, que se constituye en las siguientes etapas:

**Esquema 2.8. Ciclo de motivación**



**Fuente:** Chiavenato (2000)

Este ciclo descrito por Chiavenato (2000), se fundamenta en toda la serie de necesidades que tiene el personal en la organización. Maslow describe la relevancia de esas necesidades de acuerdo a una pirámide, de la que se sustenta Chiavenato para desarrollar el ciclo motivacional.

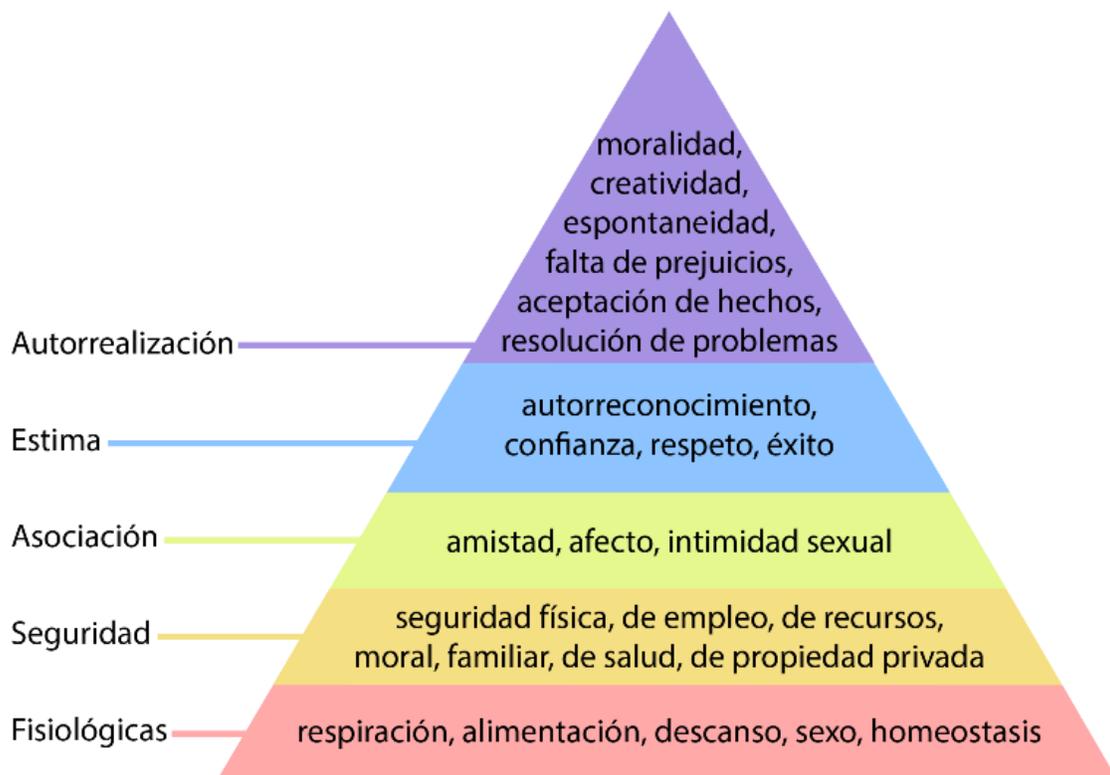
Esas necesidades se fundamentan en la psicología y naturaleza humana. Para lograr una buena motivación, se deben tomar las necesidades del personal

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

dentro de la organización, para así poder brindar los mecanismos y medios que permitan motivar a cada individuo en su fuente laboral. Esas necesidades se consideran como un elemento prioritario en el desarrollo de la propuesta del trabajo de investigación.

**Gráfico 2.1. Pirámide de necesidades de Maslow**



Fuente: Pirámidedemaslow.net (s.f.)

### 2.2.9. Retención de personal e incentivos en las organizaciones

Se considera como un elemento primordial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo la compensación adecuada. Los incentivos comprenden formas y medios para estimular la labor de los empleados dentro la organización (Lope *et al*, 2013). Se tiene como ejemplo los incentivos en efectivo que se dan a los

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

empleados ante el aumento de su rendimiento. “Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante” (Flores *et al*, 2008: 70).

En este caso de los incentivos pecuniarios, que comprenden las contraprestaciones en efectivo al esfuerzo, Victorio di Stefano y Verónica Alderete (2003) refieren a los siguientes elementos de este tipo de incentivos en las organizaciones: “Salario mensual, salario diario, salario horario, destajo, comisiones, algún tipo de incentivo cualitativo, e incentivos a consecuencia de los beneficios sociales” (di Stefano & Alderete, 2003: 2). Esos incentivos se enfocan en el estímulo al trabajador, de que a mayor ganancia mayor la obtención de recompensas pecuniarias.

Existen otra serie de incentivos, relacionados por ejemplo a los reconocimientos al personal por su esfuerzo, programas para capacitación, becas de estudio, etc. (di Stefano & Alderete, 2003). En el presente trabajo, se identificarán de manera previa los motivos que llevan a la rotación de personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, para de acuerdo a los resultados obtenidos proponer los incentivos adecuados en el plan estratégico del presente trabajo.

Una vez conocidas las causas primordiales para la rotación del personal y la incidencia de la misma en la labor del personal, se procede a desarrollar en la propuesta los incentivos pertinentes para su implementación en el plan estratégico que permita su retención. Estos incentivos se vincularán asimismo con los tipos de motivación sobre los cuales se enfocará el plan estratégico propuesto.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

### **2.2.10. Burnout y Engagement**

Dos aspectos que se tratan en la presente investigación y que están relacionados a la retención de talento humano y la rotación de personal son el Síndrome de Burnout y el Engagement.

El burnout ha sido definido como una respuesta prolongada que surge frente a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el ámbito laboral, caracterizada por sentimientos de agotamiento, cinismo, despersonalización e ineficacia laboral. Los numerosos estudios que se han desarrollado han mostrado que el burnout repercute de forma negativa en los trabajadores y en la organización. Particularmente, se ha observado que la presencia de este síndrome se relaciona con mayores problemas de salud, abuso de sustancias, relaciones interpersonales insatisfactorias, así como un menor desempeño, falta de compromiso organizacional y absentismo en los trabajadores (Trógolo et al, 2013: 152).

En un ambiente de estrés laboral, la persona llega a adquirir una serie de síntomas que dan el pronóstico del Síndrome de Burnout. Este síndrome afecta el rendimiento laboral, las relaciones interpersonales y la motivación del trabajador en su fuente de trabajo. Se llega a un punto de despersonalización del sujeto con su entorno, tomando una postura de apatía frente a sus funciones.

También se ha relacionado con mayor grado de insatisfacción laboral y mayor intención de abandonar la organización. Sumado a ello, algunas evidencias señalan que el burnout se asocia de manera significativa con la insatisfacción vital y la presencia de síntomas depresivos en los trabajadores. Teniendo en cuenta lo expuesto, parece vital el desarrollo de medidas orientadas a reducir el burnout y mejorar con ello la salud y calidad de vida laboral de los trabajadores (Trógolo et al, 2013: 152-153).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Es preciso que esa insatisfacción laboral producto del estrés en el ambiente de trabajo no afecte el rendimiento de toda la organización y la rotación de personal. Por ese motivo se deben tomar medidas que permitan la retención del personal, disminuyendo los costes de la rotación de personal.

Otro aspecto relacionado al clima organizacional y que incide en la rotación de personal es el Engagement.

En términos generales, el engagement puede ser entendido como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. Las investigaciones generadas en los últimos años han consistentemente demostrado diversas consecuencias positivas del engagement en los trabajadores y, de manera más amplia, en la organización. Así por ejemplo, se ha observado que el engagement influye positivamente sobre la satisfacción y bienestar y negativamente sobre la depresión y estrés de los trabajadores (Trógolo et al, 2013: 153).

La motivación lleva al trabajador a estar en un estado de engagement, lo que permita que con el transcurso del tiempo se llegue a habituar a su ambiente laboral y pueda rendir mejor. Los planes de gestión de talento humano deben orientarse a generar un ambiente que permita el engagement entre el personal de la organización.

Asimismo, los trabajadores engaged muestran un elevado compromiso organizacional, mayor entusiasmo y mayores conductas extra-rol. Finalmente se han encontrado relaciones positivas entre el nivel de engagement de los trabajadores y el volumen de facturación y la calidad del servicio evaluada por los clientes. En conjunto, estos antecedentes indican que el engagement representa un factor clave en la salud de los trabajadores y los resultados organizacionales (Trógolo et al, 2013: 153).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

En la presente investigación se consideran los temas del síndrome de Burnout y el engagement, tanto para evaluar en el trabajo de campo al personal administrativo como para la propuesta a la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

### **2.3. NORMATIVA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La Administración Pública del estado Boliviano, en su nivel de gobierno central, se rige en primer lugar por las disposiciones presentes en la Constitución Política del estado. Los artículos que regulan en el texto constitucional el Servicio Público y las competencias están en las partes Segunda y Terceras, relacionadas a la Estructura y organización funcional del estado y a la Estructura y organización territorial del Estado.

Además se consideran las disposiciones presentes en el Decreto de Organización del Órgano Ejecutivo, DS 29894 de Febrero de 2009, que regula la estructura de la Presidencia, la Vicepresidencia y los distintos Ministerios de Estado. Estas disposiciones son importantes porque delimitan la estructura donde está presente el sector de salud, con sus respectivas entidades públicas que rigen forman parte del mismo, como por ejemplo a la Caja Petrolera de Salud.

Una norma legal de prioridad en el desarrollo del presente punto es la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, que determina la constitución de los distintos sistemas de gestión de las entidades del sector público. Partiendo de lo dispuesto en esta ley, se tratan los aspectos presentes en el Decreto Supremo 26115, que regula el Sistema de Administración de Personal de las entidades de la Administración Pública, incluyendo a la Caja Petrolera de Salud. Finalmente se estudian los aspectos presentes en el Manual de Organización y

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

Funciones de la Caja Petrolera de Salud, para tener el conocimiento adecuado en la estructura y funciones de esta entidad pública, y los aspectos relacionados a la gestión de personal.

### **2.3.1. Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales**

#### **2.3.1.1. Generalidades de la Ley 1178**

La Ley 1178 regula los aspectos referentes a los distintos sistemas de administración y control gubernamentales que rigen sobre las entidades de la Administración Pública. Se tienen como objeto y finalidad de esta norma legal a los siguientes aspectos:

- a. Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b. Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c. Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,
- d. Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas de administración y control gubernamentales existentes en la Administración Pública, están señalados en el artículo 2 de la Ley 1178:

- a. Para programar y organizar las actividades:
  - Programación de Operaciones.
  - Organización Administrativa.
  - Presupuesto

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

- b. Para ejecutar las actividades programadas:
  - Administración de Personal.
  - Administración de Bienes y Servicios.
  - Tesorería y Crédito Público.
  - Contabilidad Integrada.
- c. Para controlar la gestión del Sector Público:
  - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio (Ley 1178, art. 3).

### **2.3.1.2. Planificación estratégica de las operaciones en la Ley 1178**

En el tema de la planificación de las operaciones que se llevan adelante por las instituciones de la Administración Pública, la Ley 1178 contempla al sistema de programación de operaciones. Este sistema tiene la finalidad de planificar todas las funciones y actividades que se van a realizar por las direcciones, unidades y servidores públicos en cada institución pública, para la asignación de recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales. El artículo 6 de la Ley 1178 establece al respecto:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

**Artículo 6°.-** El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de preinversión e inversión. El proceso de programación de inversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales, de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Además con el sistema de programación de operaciones se pueden planificar los tiempos para el cumplimiento de objetivos planteados a corto y mediano plazo. Para ello, las instituciones públicas diseñan sus programas operativos anuales y sus planes estratégicos institucionales, siendo éstos últimos aplicados con una duración de cinco años.

Cada plan operativo anual debe responder a los objetivos y lineamientos planteados en el plan estratégico institucional, para que en el plazo de cinco años se pueda evaluar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos a mediano plazo trazados por la institución pública. Tanto el plan operativo anual como el plan estratégico institucional pueden ser reformulados de manera parcial de acuerdo a los cambios y contingencias que se presentan en el funcionamiento de la institución pública.

### **2.3.1.3. Sistema de Administración de Personal en la Ley 1178**

En el presente trabajo de investigación se hace un estudio concreto del Sistema de Administración del Personal. El artículo 9 de la Ley 1178 señala al respecto lo siguiente:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

Como la normativa de la Ley 1178 es general a todos los sistemas de administración y control gubernamentales, la norma deja a la reglamentación el desarrollo de los sistemas regulados.

### **2.3.2. Decreto Supremo 26115**

El Sistema Nacional de Administración de Personal (SNAP) es el "...conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal" (DS 26115, art. 7). La finalidad de las normas básicas del sistema de Administración del Personal, está dispuesta en el artículo 1 del Decreto Supremo 26115. El contenido del artículo señala que:

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

El ámbito de aplicación del Sistema de Administración de Personal se extiende de manera obligatoria a todas "...las entidades del sector público señaladas en:

- a. Los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- b. El artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027".

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

La misma norma establece las excepciones a la aplicación del Sistema Nacional de Administración de Personal. Las autoridades de la Administración Pública que no se encuentran dentro de este sistema son, de acuerdo al artículo 3 del Decreto Supremo 26115:

Los titulares de aquellos puestos elegidos por votación nacional o local, por atribuciones conferidas por la Constitución Política del Estado o leyes específicas al Poder Legislativo, al Presidente de la República, al Poder Ejecutivo, al Poder Judicial o a la entidad que corresponda, quedan exceptuados de las presentes Normas Básicas, en todo aquello que por naturaleza de su ingreso a la función pública no les sea aplicable.

Como una entidad pública que forma parte del sistema de salud de Bolivia, el personal de la Caja Nacional de Salud se encuentra bajo las disposiciones del Sistema Nacional de Administración de Personal. Esta aplicación alcanza a la totalidad de su personal, sea administrativo o el personal médico y sanitario.

Las funciones del Sistema Nacional de Administración de Personal, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto Supremo 26115, son los siguientes:

- a. Revisar y actualizar periódicamente las presentes Normas Básicas con base al análisis de la experiencia de su aplicación, las variaciones en el contexto socioeconómico, la dinámica administrativa y el funcionamiento de los otros sistemas de administración.
- b. Promover e impulsar la aplicación del Estatuto del Funcionario Público.
- c. Administrar el Sistema Nacional de Registro de Personal de la Administración Pública.
- d. Implantar el Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Pública, priorizando los programas que demande la carrera administrativa.
- e. Conducir el proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

- f. Promover el desarrollo normativo relativo al Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.
- g. Administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de los funcionarios públicos.
- h. Coordinar la implantación del Sistema de Administración de Personal con los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto.
- i. Dictar cuantas Resoluciones Administrativas sean necesarias para asegurar la correcta aplicación de los sistemas a su cargo.
- j. Brindar asistencia técnica a las unidades de personal de las entidades públicas, a fin de fortalecer su capacidad de gestión en el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.
- k. Proveer oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información necesaria para desarrollar con eficiencia las funciones a su cargo.
- l. Otras atribuciones que legalmente le sean conferidas.

Se tiene como el órgano rector del Sistema Nacional de Administración de Personal al Ministerio de Hacienda, actual Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Esta potestad se enmarca en lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley 1178 y se encuentra señalada en el artículo 4 del Decreto Supremo 26115.

Respecto a las obligaciones que tienen las entidades que forman parte de la Administración Pública –incluida la Caja Petrolera de Salud–, el artículo 6 dispone acerca de esas obligaciones, además de las atribuciones conferidas por el Decreto Supremo 26115:

- a. Aplicar las disposiciones del Estatuto del Funcionario Público, según corresponda.
- b. Implantar el Sistema de Administración de Personal conforme a las presentes Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

- c. Cumplir con las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Servicio Civil en el ámbito de su competencia.
- d. Desarrollar las actividades del proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa, de acuerdo a las presentes Normas Básicas.
- e. Solicitar y/o acogerse a los programas de asistencia técnica del Servicio Nacional de Administración de Personal.
- f. Realizar, bajo la orientación del SNAP, investigaciones que determinen las necesidades de capacitación de los servidores públicos, en especial aquellos pertenecientes o aspirantes a ingresar a la carrera administrativa.
- g. Suministrar oportunamente todos los datos e información requerida por el Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP).
- h. Dar oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información relativa a los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios públicos de carrera.
- i. Elaborar y actualizar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de su entidad, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema, de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal en su entidad.

El Sistema Nacional de Administración del Personal se relaciona con los siguientes sistemas, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 1178 y por el artículo 10 del Decreto Supremo 26115:

- a. Sistema de Programación de Operaciones. Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de Personal.
- b. Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.
- c. Sistema de Presupuesto. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación. Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal, se precisa que estén desarrollados e implantados en cada entidad los sistemas citados anteriormente

Por las dimensiones que forman parte del Sistema Nacional de Administración de Personal, existen componentes o subsistemas que se encargan de la gestión de determinados aspectos en la administración de recursos humanos de la Administración Pública. El artículo 8 del Decreto Supremo 26115 señala a esos subsistemas:

- ✓ Subsistema de Dotación de Personal
- ✓ Subsistema de Evaluación del Desempeño
- ✓ Subsistema de Movilidad de Personal
- ✓ Subsistema de Capacitación Productiva
- ✓ Subsistema de Registro

El Subsistema de Dotación de Personal es un "...conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos" (DS 26115, art. 11). El mismo artículo señala como objetivos de este subsistema a los siguientes:

- a. Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- b. Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación son, de acuerdo al artículo 12 del Decreto Supremo 26115:

- Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos;
- Cuantificación de la Demanda de Personal;
- Análisis de la Oferta Interna de Personal;
- Formulación del Plan de Personal;
- Programación Operativa Anual Individual;
- Reclutamiento y Selección de Personal;
- Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.

El Subsistema de Evaluación del Desempeño es un “...La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado” (DS 26115, art. 22). El artículo 22 además señala los objetivos de este subsistema, que son:

- a. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

Son dos los procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño: El proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño y el Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño (DS 26115, art. 24).

El Subsistema de Movilidad del Personal es un “conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad” (DS 26115, art. 27). El artículo asimismo establece como objetivos de este subsistema los siguientes:

- a. Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b. Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- c. Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

Los procesos que forman parte del Subsistema de Movilidad de Personal son el Proceso de promoción, el Proceso de Rotación, el Proceso de Transferencia y el Proceso de Retiro (DS 26115, art. 28).

El Subsistema Capacitación Productiva comprende el “...conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano” (DS 26115, art. 33). Los objetivos dispuestos en el mismo artículo 33 señalan los siguientes respecto a este subsistema:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la entidad

El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación (DS 26115, art. 34).

Por último, se encuentra el Subsistema de Registro, que refiere a “...la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad” (DS 26115, art. 42). Los objetivos contemplados en el artículo 42 sobre el Subsistema de Registro son los siguientes:

- a. Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- b. Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- c. Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- d. Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas.

El Subsistema de Registro de Personal a su vez comprende a los siguientes procesos: generación, organización y actualización de información relativa al

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Información (DS 26115, art. 43).

El Decreto supremo 26115 regula además aspectos relacionados a la Carrera Administrativa y a los procedimientos de incorporación de personal en las entidades de la Administración Pública. También se regulan aspectos relativos a recursos administrativos para procedimientos relacionados a la dependencia laboral del servidor público con la entidad y sus superiores jerárquicos.

Se contemplan los recursos de revocatoria ante la misma autoridad, y el recurso jerárquico, ante la autoridad superior de la que dictó la revocatoria desfavorable al que presentó el recurso.

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Tipo de estudio**

El trabajo de investigación primero es de *tipo exploratorio*. Los estudios de nivel exploratorio permiten realizar un estudio general de problemas identificados, para tener los fundamentos para realizar indagaciones más profundas y descriptivas (Méndez, 2012: 122).

Asimismo el estudio es de *tipo descriptivo*. Los estudios de tipo descriptivo comprenden la identificación y el análisis de características presentes en el problema de investigación (Méndez, 2012: 122). Se detallan distintos aspectos relacionados al tema de estudio, tanto a nivel teórico, metodológico, normativo y referencial.

#### **3.1.2. Enfoque de la investigación**

Respecto al enfoque de la investigación, la presente tesis conlleva un *enfoque mixto cuantitativo-cualitativo* (Hernández *et al*, 2010). Mediante el enfoque cuantitativo se procede a realizar una recopilación de datos, además de una interpretación de los resultados obtenidos de forma estadística (encuestas).

En ese contexto, los resultados se expresan de manera numérica, determinando tendencias y proporciones. Respecto al enfoque cualitativo, se lleva adelante la interpretación de los datos y la obtención de resultados (entrevistas), sin llevar adelante una descripción estadística.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

### 3.1.3. Diseño de la investigación

El estudio llevado a cabo en este trabajo conlleva un diseño no experimental, al no realizar la recolección de la información y obtención de los resultados mediante una manipulación de las variables que son medidas, para adaptar las condiciones ambientales donde éstas se desenvuelven y así estudiar su comportamiento (Rodríguez, 2005). Además de tener un diseño de investigación no experimental, el trabajo es transversal o transeccional, porque la recopilación de datos y su posterior procesamiento y obtención de los resultados se “efectúa durante un periodo único de tiempo” (Rodríguez, 2005: 25).

Se procede en el trabajo de investigación a recopilar la información teórica, normativa e institucional en el contexto real, sin existir una intervención del mismo, y obteniendo los resultados relacionados a ese desenvolvimiento del contexto del objeto de estudio durante un periodo concreto de tiempo.

### 3.1.4. Métodos de investigación

- **Método inductivo:** El método inductivo consiste en el “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de señalar las verdades generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada” (Méndez, 2012: 131). El presente trabajo está delimitado de manera concreta en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. Los resultados y conclusiones obtenidos respecto al objeto de estudio, podrán a futuro ser aplicados a entidades análogas del sector salud.
- **Método analítico:** Este método comprende el “proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación” (Méndez, 2012: 131). El presente trabajo de investigación efectúa un análisis de la información teórica, normativa y la información proveniente del trabajo de campo, para que los resultados sean sujetos a una interpretación y conclusión propia.

### 3.1.5. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación comprenden los medios a través de los cuales se obtienen los datos que permitan alcanzar los resultados en la investigación (Hernández *et al*, 2010). Las técnicas a emplearse en el presente trabajo, de acuerdo a los postulados teóricos del texto Metodología de la investigación, de Roberto Hernández *et al*, son las siguientes:

- **Revisión de literatura:** Se trata de la revisión de información que se encuentra presente en material documental bibliográfico. La información está referida al tema objeto de estudio de la investigación. Se recurre en efecto a la consulta de documentos presentes en formato físico (libro, informes, memorias, leyes, reglamentos, revistas), y de documentos que están presentes en formato digital (sitios web, textos en formato pdf, CDROMs).

Al comprender información de fuente secundaria, se respetan los derechos de autoría en el presente trabajo, realizando las correspondientes citas de autor. Las citas siguen el formato de citación y bibliografía APA.

- **Análisis de contenido documental:** La técnica del análisis de contenido va a permitir interpretar de forma cualitativa (no numérica sino analítica y

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

sintética), la información obtenida en el desarrollo del estudio teórico. La información está relacionada a los temas de la gestión de recursos humanos y la retención de talento humano. También se sujeta a un análisis del contenido documental a las respuestas obtenidas en las entrevistas semi-estructuradas.

- **Análisis normativo:** Además del análisis de información teórica y de las entrevistas, se realiza un análisis de normas jurídicas, relacionadas al sistema de administración de personal que se aplica a las entidades de la Administración Pública.

### 3.2. UNIVERSO Y MUESTRA

#### 3.2.1. Universo y Unidad de Investigación

La unidad de investigación del presente trabajo es la oficina administrativa de la Caja Petrolera de Salud, en su Administración La Paz.

*Universo:*

- 87 personas que trabajan en el plantel administrativo.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra empleada en el trabajo es una muestra no probabilística simple por conveniencia. La selección de este tipo de muestra se debe a que el universo para las entrevistas se limita al personal administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, para las cuales se hará una selección del personal administrativo con cargos de relevancia en la gestión de la organización.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

- *Muestra:* 20 personas que trabajan en la parte administrativa.

### **3.3. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS**

Se hace empleo de dos instrumentos para la recolección de datos de fuente primaria en el estudio:

#### **3.3.1. Guía de entrevistas semiestructuradas**

Se realizan entrevistas a personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Caja Petrolera de Salud. Para ello se elabora una guía de preguntas para realizar las entrevistas de manera semi-estructurada, sin un orden concreto en las preguntas formuladas, y con la posibilidad de añadir preguntas de complementación en caso de ser necesarias.

### **3.4. OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES**

Se identifican en el problema de investigación las siguientes variables que deberán tomarse en cuenta en el desarrollo del estudio y el diseño del plan estratégico propuesto: Rotación de personal; Retención de Talento Humano.

De acuerdo a las dos variables identificadas, se procede a la identificación de las dimensiones de la operacionalización, que comprenden el grado de rotación de personal, los incentivos laborales, la capacitación de personal y el desarrollo motivacional.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 3.1. Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica de investigación</b>
<b>Rotación de personal</b>	Grado de rotación	de Porcentaje de rotación de personal administrativo los últimos dos años (2013-2014)	Revisión de literatura Entrevistas
<b>Retención de talento humano</b>	Incentivos personal	al - Elección de días libres y vacaciones - Flexibilización de horarios - Expectativas de crecimiento profesional - Remuneraciones pecuniarias - Reconocimientos y recompensas	Entrevistas
	Capacitación personal	de - Programas de capacitación al personal administrativo - Capacitación recibida	Entrevistas
	Desarrollo motivacional	- Clima laboral favorable - Motivación - Incentivos laborales	Entrevistas

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4.1. Matriz de consistencia**

La matriz de consistencia permite vincular en el desarrollo de trabajo, al problema de investigación formulado, al objetivo general y las variables identificadas en la operacionalización.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 3.2. Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<b>¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico, a partir de la identificación de las causas, para retener el talento humano del personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud y disminuir el grado de rotación de personal?</b>	Diseñar un plan estratégico, a partir de la identificación de las causas, para retener el talento humano del personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud y disminuir el grado de rotación de personal.	Rotación de personal	Es la incorporación y retiro del personal de una organización durante un determinado periodo de tiempo (Fuente propia)	Determinar el grado de rotación de personal de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.
		Retención de personal	Es el conjunto de medidas y tareas que permiten identificar y mantener al personal cualificado en una organización (Fuente propia)	Establecer las deficiencias en la retención del talento humano en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

**Fuente:** Elaboración propia

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

## - CRONOGRAMA PRELIMINAR DE ACTIVIDADES



### 3.5. RESULTADOS

#### 3.5.1. Estudio referencial de la Caja Petrolera de Salud y su Administración La Paz

La Caja Petrolera de Salud es un ente gestor de seguridad social de corto plazo que forma parte del Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES). El INASES es una entidad pública descentralizada, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, bajo la tuición de la Secretaría Nacional de Salud mediante la Subsecretaría de Seguros de Salud, de acuerdo al artículo 14 del Decreto Supremo 23716 de 15 de enero de 1994.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

El objetivo del Instituto Nacional de Seguros de Salud es hacer cumplir los principios de eficiencia, economía, suficiencia y oportunidad en los regímenes de corto plazo, riesgos profesionales de corto plazo y asignaciones familiares de la seguridad social. Ejercerá para ello las facultades de implantar, controlar y fiscalizar las políticas y normas que establezca la Secretaría Nacional de Salud mediante la Subsecretaría de Salud (Art. 15 DS 23716).

Los lineamientos estratégicos de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud son los lineamientos generales de toda la administración a nivel nacional de la Caja Petrolera de Salud. Esto se debe a que la Administración La Paz es una administración desconcentrada, con dependencia directa de la nacional, al igual que las demás administraciones de los otros departamentos del país.

Se presentan a continuación los lineamientos estratégicos fundamentales de la Caja Petrolera de Salud, que son su visión, su misión y sus objetivos estratégicos:

### **Visión**

Ser la Institución pionera en la calidad de atención de servicios integrales de salud en la Seguridad Social a Corto Plazo, a través de la aplicación del Modelo de Salud Familiar Comunitario Intercultural basados en la extensión de cobertura, Medicina Tradicional, la gestión de calidad y acreditación de los establecimientos de salud, contribuyendo al vivir bien de la población protegida y los grupos vulnerables.

### **Misión**

Otorgar a la población protegida y grupos vulnerables, servicios integrales de salud eficientes y con permanente innovación, respetando los principios de la

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Seguridad Social a Corto Plazo: universalidad, integralidad, equidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, oportunidad, interculturalidad y eficacia.

### **Objetivos Estratégicos**

- Incrementar los niveles de satisfacción de la población usuaria, mediante la extensión de la cobertura y la innovación de los servicios de salud con énfasis en los grupos vulnerables.
- Mejorar el acceso a las prestaciones y servicios de Salud, con el diseño y aplicación de procesos internos dinámicos y optimizados mediante la sistematización o el uso de tecnologías de información.
- Lograr la excelencia en el otorgamiento de los servicios, a través de una gestión innovadora y de calidad, fortaleciendo las competencias de los funcionarios, mediante la capacitación e investigación; infraestructura, equipamiento y tecnología.
- Consolidar la eficiencia financiera bajo una buena administración de los recursos económicos, en el marco de los servicios de salud.

### **3.5.2. Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud se divide de acuerdo a las funciones ejercidas por el personal:

- Personal administrativo.
- Personal médico, de enfermería e instrumentación quirúrgica.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

De acuerdo al ámbito de estudio del presente trabajo de investigación, se considera la organización administrativa de la institución desconcentrada. Esta administración comprende un conjunto de 87 empleados con ítem, que trabajan en las oficinas departamentales, en los policonsultorios, clínica y hospital.

Es preciso mencionar que la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud no cuenta con un organigrama oficial. Se tiene a disponibilidad información sobre el personal de administración, con información relacionada al área organizacional, al cargo y el número de ítem. Esa información se divide de acuerdo al lugar de trabajo del personal en las ciudades de La Paz y El Alto.

**3.5.2.1. Oficinas centrales de la Administración La Paz**

Se encuentran ubicadas en el Edificio de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz, en Calle Obispo Cárdenas Nro. 1415, casi esquina Loayza de la Zona Central de la ciudad de La Paz. El personal que trabaja con ítem en esas instalaciones en el área administrativa está compuesto de 35 personas,

**Cuadro 3.3. Personal administrativo de las oficinas de la Obispo Cárdenas**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Informaciones	Recepción	2000
2	Administración Departamental La Paz	Administrador	2001
3	Secretaría Administración La Paz	Secretaría Administración	2002

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
4	Jefatura Administrativa Financiera	Jefe administrativo financiero	2003
5	Secretaría Administración Financiera	Secretaría Administración Financiera	2004
6	Seguridad	Seguridad del edificio	2005
7	Programación Preocupacional	Responsable de programación	2006
8	Trabajo Social	Encargado de trabajo social	2007
9	Afiliaciones	Encargado de afiliaciones 1	2008
10	Afiliaciones	Encargado de afiliaciones 2	2009
11	Compras y suministros	Responsable de compras y suministros	2010
12	Bioestadística	Responsable de Bioestadística	2011
13	Medicina del trabajo 1	Médico del Trabajo	2012
14	Medicina del trabajo 2	Secretaría	2013

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
15	Recursos humanos	Jefe de Recursos Humanos	2014
16	Recursos humanos	Secretaría de RRHH	2015
17	Recursos humanos	Encargado de planillas	2016
18	Recursos humanos	Encargado de archivos	2017
19	Administración del edificio	Mantenimiento	2018
20	Activos fijos	Responsable de activos fijos	2019
21	Sistemas	Encargado de sistemas	2020
22	Asesoría Legal	Jefe de Asesoría Legal	2021
23	Asesor Legal 1	Asesor Legal	2022
24	Asesor Legal 2	Asesor Legal	2023
25	Control de seguros	Encargado de control de seguros	2024
26	Cotizaciones	Encargado de cotizaciones	2025

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
27	Cotizaciones	Auditor	2026
28	Caja 1	Encargado de caja	2027
29	Caja 2	Encargado de caja	2028
30	POA	Responsable del POA	2029
31	Presupuesto	Encargado del presupuesto	2030
32	Kardex Farmacia	Encargado de kardex	2031
33	Contabilidad 1	Encargado de contabilidad	2032
34	Contabilidad 2	Encargado de contabilidad	2033
35	sistemas	Encargado de Sistemas	2034

**Fuente:** Elaboración propia

A diferencia del personal que trabaja en la administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, el personal de la Administración Nacional se compone únicamente de trabajadores administrativos, porque toda la atención de salud brindada por el personal médico en La Paz y El Alto trabaja para la administración departamental, al igual que en los demás departamentos del país.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**3.5.2.2. Oficinas Policonsultorio 20 de Octubre**

Se encuentran ubicadas en la Av. 20 de Octubre esquina Rosendo Gutiérrez Nro. 2284. El personal administrativo que trabaja en estas oficinas está compuesto de 14 personas con ítem del área administrativa, sin contar a los médicos y personal de enfermería.

**Cuadro 3.4. Personal administrativo de las oficinas del Policonsultorio ubicadas en la Calle Rosendo Gutiérrez**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Informaciones	Recepción	2100
2	Administración Policonsultorio	Administrador	2101
3	Jefatura Médica	Jefe Médico	2102
4	Secretaría Jefatura Médica	Secretaría Jefatura Médica	2013
5	Farmacia	Encargado de farmacia	2104
6	Almacén de farmacia	Encargado de almacén de farmacia	2105
7	Almacén escritorio	Encargado de almacén escritorio	2106
8	Fichaje	Encargado de fichaje	2107
9	Archivo	Encargado de archivo	2108

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

10	Sistemas	Encargado de sistemas	de	2109
11	Servicio de Ecografía	Encargado ecografía	de	2110
12	Servicio de Rayos X	Encargado rayos X	de	2111
13	Vacunas	Encargado vacunas	de	2112
14	Jefatura de enfermería	Jefe enfermería	de	2113

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.5.2.3. Oficinas Clínica de la Av. Arce**

Se encuentran ubicadas en la Av. Arce casi llegando a la Plaza Isabel La Católica Nro. 2525. El personal administrativo que trabaja en estas oficinas está compuesto de 17 personas con ítem del área administrativa, sin contar a los médicos, personal de enfermería ni instrumentistas quirúrgicos.

**Cuadro 3.5. Personal administrativo de las oficinas de la clínica ubicadas en la Avenida Arce**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Informaciones	Recepción	2300
2	Dirección clínica	Director	2301
3	Secretaría de Dirección Clínica	Secretaría	2302
4	Administración	Administrador	2303

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

5	Caja	Responsable de caja	2304
6	Trabajo Social	Responsable de trabajo social	2305
7	Servicio Laboratorio	Responsable de Laboratorio	2306
8	Servicio Rayos X	Responsable de Rayos X	2307
9	Secretaría Piso 1	Secretaría	2308
10	Secretaría Piso 2	Secretaría	2309
11	Secretaría Piso 3	Secretaría	2310
12	Secretaría Piso 4	Secretaría	2311
13	Secretaría Piso Maternidad	Secretaría	2312
14	Secretaría Piso 5	Secretaría	2313
15	Servicio de Emergencias	Responsable de emergencias	2314
16	Farmacia	Encargado de Farmacia	2315
17	Almacenes	Encargado de Almacenes	2316
18	Sistemas	Encargado de Sistemas	2317

**Fuente:** Elaboración propia

#### **3.5.2.4. Oficinas policonsultorio Calle Costa Rica**

Se encuentran ubicadas en la calle Costa Rica esquina Av. Busch de la Zona de Miraflores. El personal administrativo que trabaja en estas oficinas está

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

compuesto de 4 personas con ítem del área administrativa, sin contar a los médicos ni personal de enfermería. Las dimensiones y las áreas de medicina que se brindan en este policonsultorio son inferiores a las brindadas en el policonsultorio de la Calle Rosendo Gutiérrez esq. Av. 20 de Octubre.

**Cuadro 3.6. Personal administrativo de las oficinas del policonsultorio ubicadas en la Calle Costa Rica**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Informaciones	Recepción	2250
2	Farmacia	Responsable de farmacia	2251
3	Sub-almacén	Encargado de sub-almacén	2252
4	Sistemas	Responsable de sistemas	2253

Fuente: Elaboración propia

### **3.5.2.5. Oficinas policonsultorio ciudad de El Alto**

Se encuentran ubicadas en la Av. Unión de la Zona de Villa Bolívar, número 12 de la ciudad de El Alto. El personal administrativo que trabaja en estas oficinas está compuesto de 7 personas con ítem del área administrativa, sin contar a los médicos ni personal de enfermería.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 3.7. Personal administrativo de las oficinas del policonsultorio ubicadas  
en la Av. Unión-EI Alto**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Fichaje	Responsable de fichaje	2200
2	Administración	Administrador	2201
3	Farmacia	Personal de turno	2202
4	Sub almacén	Responsable del sub almacén	2203
5	Enfermería	Personal de turno	2204
6	Servicio de Laboratorio	Encargado de laboratorio	2205
7	Servicio de Radiología	Encargado de radiología	2206

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.5.2.6. Oficinas policonsultorio zona de Obrajes**

El Hospital de la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz se encuentra ubicado en la Av. Costanerita esquina Calle 8 de la Zona de Obrajes, número 12 de la ciudad de El Alto. El personal administrativo que trabaja con ítem del área administrativa es de 10 personas, sin contar a los médicos, personal de enfermería ni otro personal en el ámbito de atención médica.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 3.8. Personal administrativo de las oficinas del Hospital de la Zona de  
Obrajes**

<b>No</b>	<b>Área organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ítem</b>
1	Informaciones	Recepción	2400
2	Dirección	Director	2401
3	Subdirección	Sub director	2402
4	Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos	2403
5	Jefatura Enfermería	Jefe de enfermeros (as)	2404
6	Servicio Radiología	Encargado de Radiología	2405
7	Servicio de Laboratorio	Encargado de Laboratorio	2406
8	Almacenes	Encargado de Almacenes	2407
9	Farmacia	Personal de turno	2408
10	Sistemas	Responsable de sistemas	2409

**Fuente:** Elaboración propia

No existe información disponible oficial sobre la nueva clínica de la Caja Petrolera de Salud abierta hace unos cinco meses en la Av. Costanerita de la

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

zona de Obrajes de la ciudad de La Paz. Tampoco se cuenta con información oficial disponible sobre el índice de rotación de personal.

### **3.5.3. Plan Estratégico Institucional**

La Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, como administración desconcentrada de la Administración Nacional, se sujeta a los lineamientos y directrices establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la entidad pública. Actualmente, la Caja Petrolera de Salud está trabajando con el “Plan Estratégico Institucional 2015-2019”, que se orienta en los siguientes ámbitos:

- Ampliación del universo de afiliados;
- Renovación del equipamiento de hospitales, clínicas y policlínicas;
- Capacitación del personal de la Caja Petrolera de Salud para mejora de la atención a los afiliados y mayor eficiencia operativa;
- Nuevos ítems en especialidades médicas;
- Puesta en funcionamiento del hospital de la zona de Obrajes de la ciudad de La Paz;
- Entrega del hospital en la zona de sector Vinto en Oruro;
- Construcción del hospital para la regional Camiri en el departamento de Santa Cruz;

Se puede apreciar que el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 de la Caja Petrolera de Salud está orientada más que todo al logro de metas concretas en cuanto al equipamiento y construcción de infraestructura hospitalaria. Sin embargo, aspectos como la capacitación del personal de la institución pública y la apertura de nuevos ítems hacen que se demanden recursos financieros para implementar programas destinados a la formación de los recursos humanos en la institución.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

En ese tema de la formación del personal, el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 se centra en la capacitación del personal médico, aunque considera la necesidad la formación de todo el personal de la institución, lo que hace que se incluya al personal administrativo en las distintas administraciones central y departamentales de la Caja Petrolera de Salud.

### **3.5.4. Rotación de personal**

En el ámbito del personal administrativo que trabaja en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz, la rotación de personal, de acuerdo a datos proporcionados por la gestión 2015 del Dr. Ariel Sánchez Hinojosa, fue de 26%. Estos datos corresponderían a las gestiones 2013 y 2014, lo que muestra un alto índice de rotación que supera un cuarto de todo el personal administrativo al año.

### **3.6. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS**

En el desarrollo del trabajo de campo se obtienen, vacían, procesan e interpretan los resultados obtenidos de las entrevistas. Los resultados se presentan de manera proporcional, de acuerdo a la frecuencia de las respuestas obtenidas y que se expresan en tortas. Además para la interpretación de las preguntas formuladas se establece un objetivo y una descripción de los resultados obtenidos.

Las entrevistas fueron realizadas entre los días 5 de septiembre a 5 de octubre de 2015. El procedimiento para realizar las mismas fue el siguiente:

- Se presentó una carta al administrador de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.
- Se obtuvo autorización verbal del administrador el día 1 de septiembre.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

- Se procedió buscando a cargos administrativos en las oficinas centrales (14 entrevistados) y en la clínica y policonsultorios (6 entrevistados).
- Se volvió a pedir autorización, aunque de manera verbal porque la carta de solicitud ya se presentó, a la nueva administración.
- Se efectuó una conversación previa.
- Se realizaron las preguntas con un cuaderno de apuntes para tomar la información de relevancia (a pedido de los entrevistados no se realizaron grabaciones por susceptibilidades ocasionadas ante el cambio de administración).

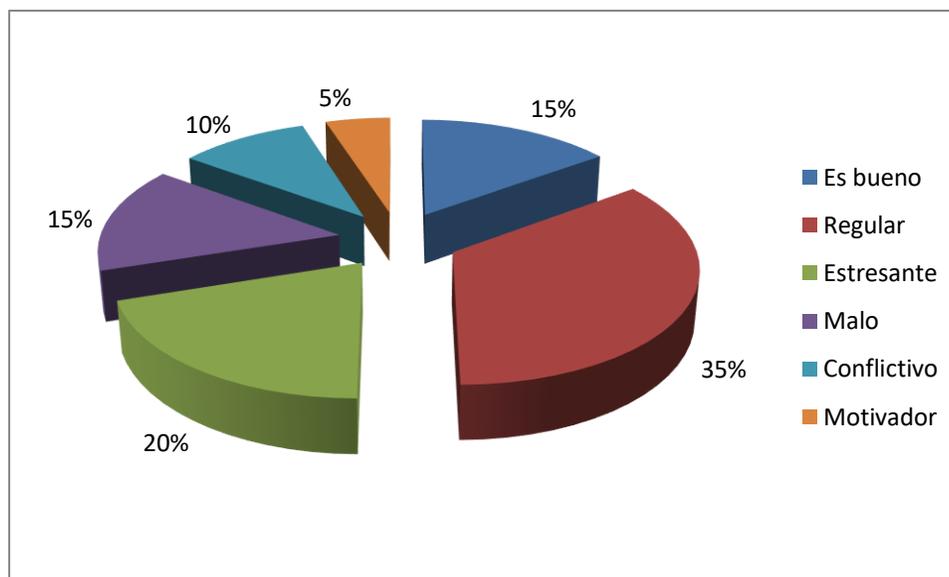
Los resultados obtenidos fueron los siguientes, por cada pregunta:

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

## 1. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en su organización?

**Objetivo:** Conocer la percepción del personal administrativo sobre el ambiente laboral que tiene en su cargo.

**Gráfico 1.1. Respuestas la pregunta Nº 1 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Resultados:** En general el personal considera su ambiente de trabajo como estresante o regular, siendo que sólo un 20% lo llega a considerar como bueno o motivador. Esto significa que en general el ambiente para el personal administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud no es adecuado para el crecimiento profesional, por no ser motivante.

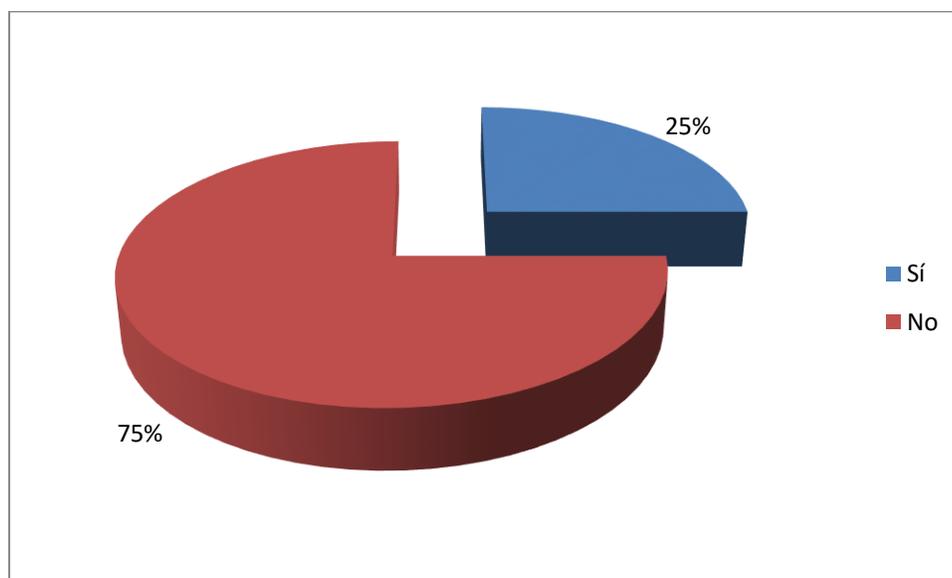
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**2. ¿Los directivos y administradores en su organización hacen algo por mejorar el ambiente laboral?**

**Objetivo:** Establecer si existe un ambiente donde la parte directiva de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud brinda mecanismos para mejorar el ambiente laboral.

**Gráfico 1.2. Respuestas la pregunta Nº 2 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Resultados:** En las respuestas, tres cuartas partes de los entrevistados señalaron que no se genera el ambiente por parte del nivel directivo para mejorar el ambiente laboral. En las respuestas se aprecia que los entrevistados perciben que no existe una planificación a largo plazo que permita una mejora gradual del ambiente laboral, a lo que se debe añadir el cambio de la administración que fue contrariada por el personal médico que lo consideró una medida política y arbitraria.

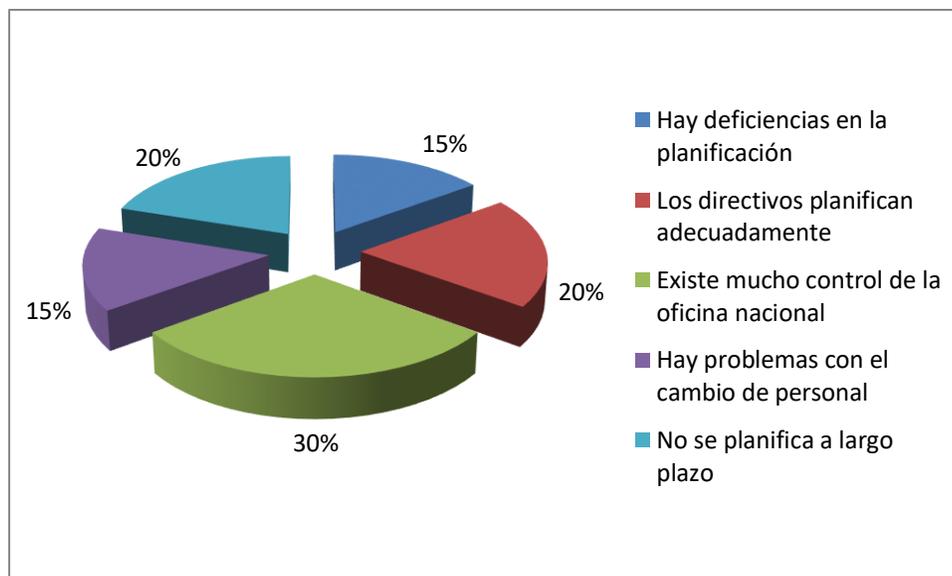
## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Es preciso, de acuerdo al resultado de la pregunta, que se emprenda un plan de mediano y largo plazo en el ámbito de los recursos humanos, para mejorar el clima laboral y de esa manera orientar la gestión a la retención de recursos humanos.

### 3. ¿Considera usted que los directivos realizan una planificación adecuada de las actividades laborales dentro su organización?

**Objetivo:** Determinar si la administración de la organización está llevando adelante una buena planificación de las funciones del personal administrativo.

Gráfico 1.3. Respuestas la pregunta Nº 3 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia

**Resultados:** Se aprecia en los resultados que existe excesivo control de la Administración Nacional de la Caja Petrolera de Salud. Los entrevistados que adoptaron esa perspectiva en sus respuestas señalan que no se están llevando a cabo políticas propias en el marco de las funciones del nivel administrativo de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

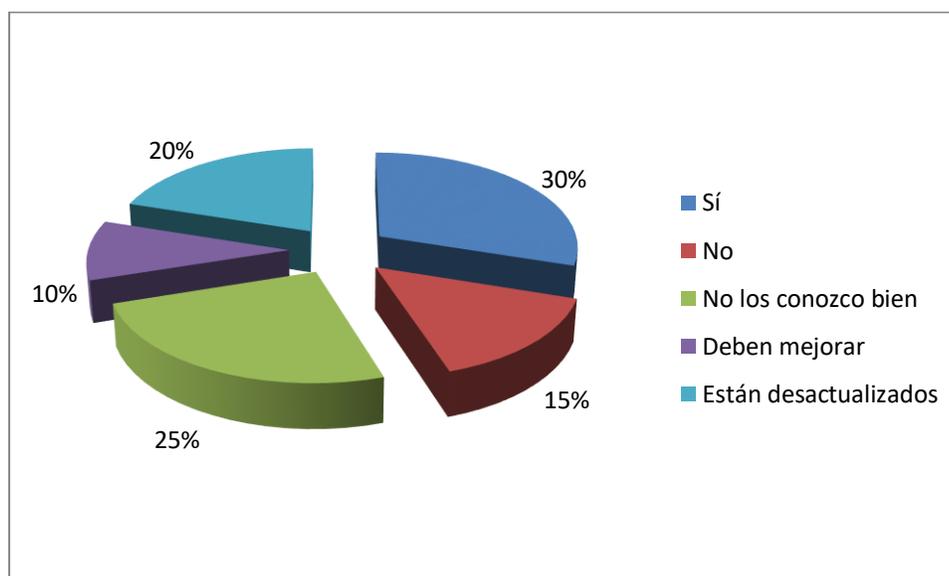
la regional, que al contrario, se busca tener una dependencia de la Administración Nacional.

El cambio de empleados también es un tema a considerar, en especial porque gran parte de las entrevistas fueron realizadas días posteriores al cambio de administrador. Además de los resultados mayormente negativos, es preciso señalar que un 20% de los entrevistados en sus respuestas mostró una postura favorable frente a la labor administrativa de la parte directiva.

#### 4. ¿Considera usted que los reglamentos internos en gestión del personal son adecuados?

**Objetivo:** Establecer si los reglamentos internos son acordes a las funciones que desempeña el personal.

**Gráfico 1.4. Respuestas la pregunta Nº 4 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Resultados:** Es importante indicar que una cuarta parte de los entrevistados en sus respuestas señalaron no conocer adecuadamente los reglamentos internos. Los mismos no son socializados de manera constante y mucho del personal que se encuentra con un año menos en su cargo no los llega a conocer a profundidad.

Otra quinta parte de los entrevistados señaló que los reglamentos están desactualizados a los cambios en el sistema integrado de administración que se maneja actualmente en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

En general se concluye que los reglamentos deben mejorar o actualizar en muchos aspectos. En la propuesta del trabajo se hace un enfoque neto al tema de la retención del talento humano, lo que puede ser incluido a futuro, en caso de que sea implementado, a las modificaciones correspondientes de los reglamentos internos.

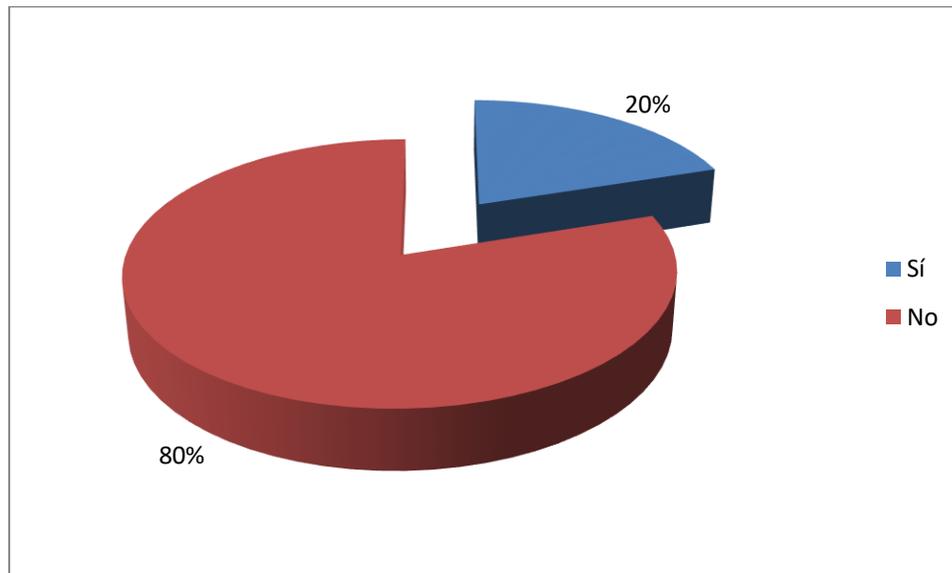
**5. ¿Ha pasado usted algún curso de capacitación en los últimos dos meses?**

**Objetivo:** Identificar el porcentaje y personal entrevistado que cursó capacitaciones durante los dos últimos meses.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Gráfico 1.5. Respuestas la pregunta Nº 5 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

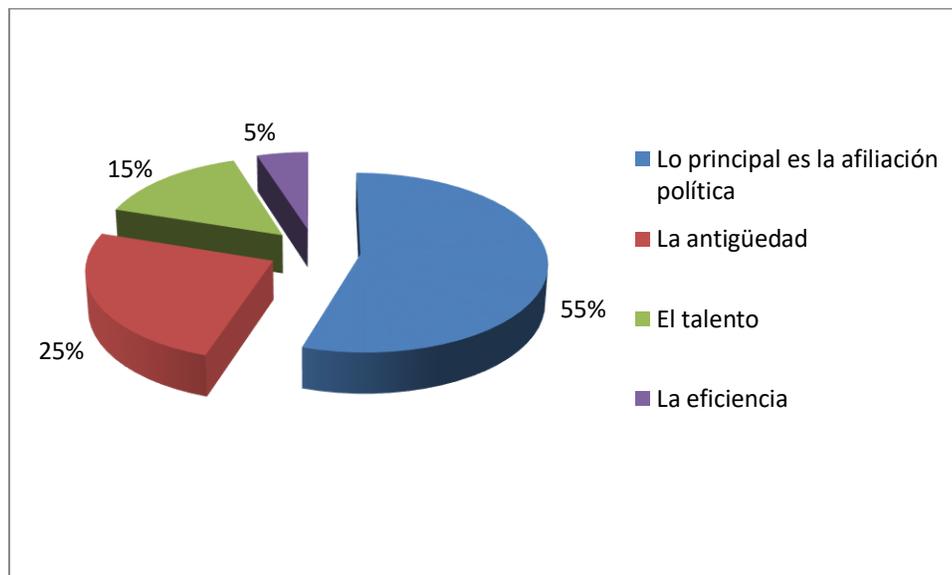
**Resultados:** Solo un 20% de los entrevistados, unos cinco de la muestra que fue de 20, señaló que estuvo en cursos de capacitación durante los dos últimos meses. Sin embargo, es preciso señalar que en las respuestas tres indicaron que el curso de capacitación que pasaron fue de aprendizaje del idioma aymara, toda vez que como servidores públicos están en el deber de aprender un idioma nativo.

**6. ¿El talento humano se considera como el aspecto principal para el ascenso de personal en las áreas administrativas de la institución o existen causas no vinculadas a la eficiencia profesional? (Ej. Política).**

**Objetivo:** Identificar el motivo principal para el ascenso de personal administrativo en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Gráfico 1.6. Respuestas la pregunta Nº 6 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia

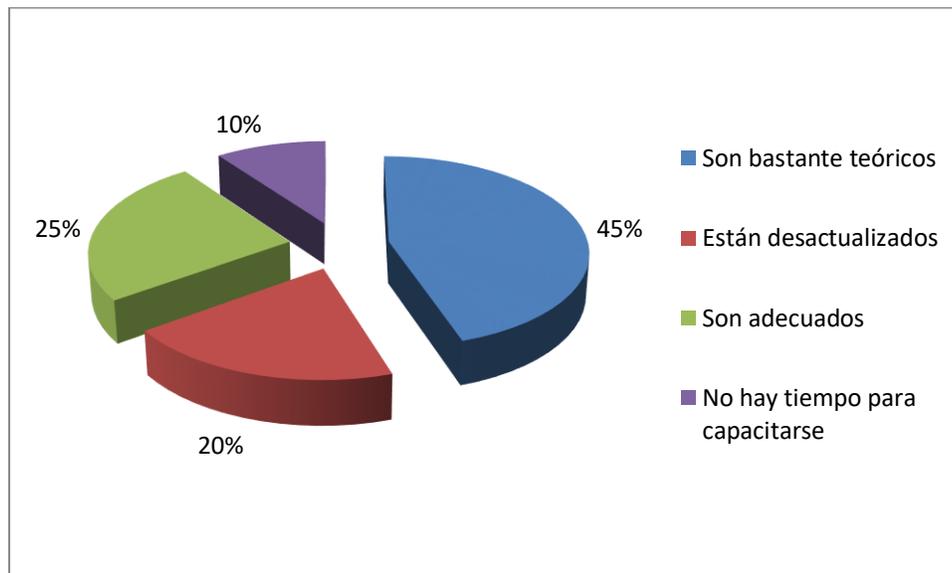
**Resultados:** Sin duda a los resultados de las entrevistas se aprecia que el factor político es fundamental para el ascenso en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. Como toda institución pública, la Caja Nacional de Salud está sujeta a la dirección política del Ministerio de Salud, y más que un aspecto de talento humano, el factor político es el de mayor importancia para mantenerse y hacer carrera en esta entidad, de acuerdo a la percepción de los entrevistados.

**7. ¿Las temáticas tratadas en los cursos de capacitación que llevó adelante son para usted adecuados para su formación profesional personal?**

**Objetivo:** Conocer la percepción del personal administrativo sobre los cursos de capacitación que llevaron adelante durante su tiempo en su cargo dentro la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Gráfico 1.7. Respuestas la pregunta Nº 7 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia

**Respuestas:** Un porcentaje cercano al 50% de los entrevistados indicó que los cursos que llevó adelante son bastante teóricos. En las respuestas mencionaron cursos como los de la Ley 1178, el Sistema de Administración de Personal, sistema de Administración de Activos Fijos, de transparencia, lucha contra la corrupción o un curso sobre el sistema de salud en Bolivia, aunque en parte fueron seminarios más que cursos.

Una quinta parte de los entrevistados indicó que los cursos estuvieron desactualizados, porque no se incluyen nuevos decretos supremos ni sobre el tema del sistema de administración de la Caja Petrolera de Salud.

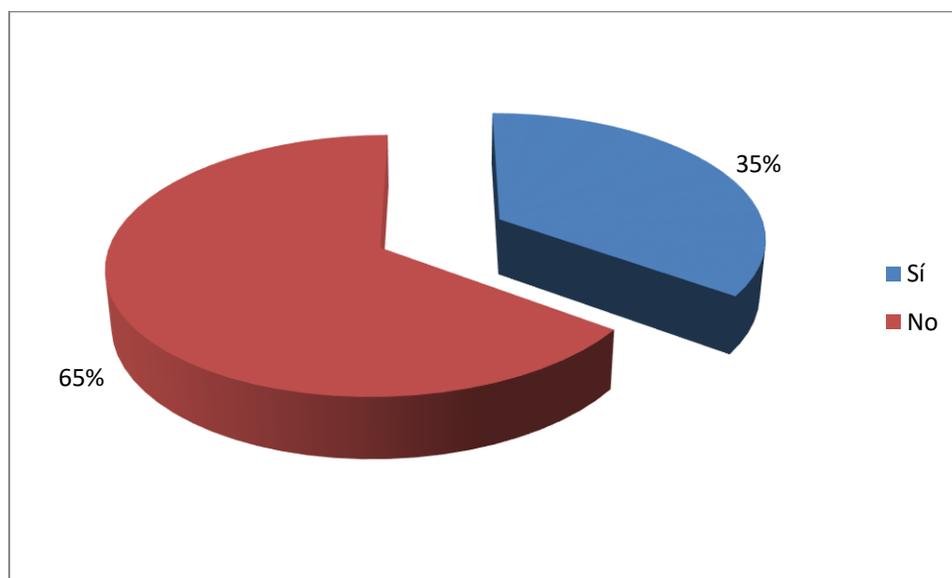
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**8. ¿Conoce usted de algunos cursos, talleres o seminarios de capacitación que están programados para que asista a ellos en los próximos meses?**

**Objetivo:** Conocer si se están proyectando cursos de capacitación en los próximos meses.

**Gráfico 1.8. Respuestas la pregunta Nº 8 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Respuestas:** La mayor parte de los entrevistados desconoce si se llevarán adelante cursos. Entre los entrevistados que contestaron afirmativamente existen quienes señalan que se dictarán clases de idioma nativo (aymara), además de seminarios o conferencias pero destinados a la gestión médica de la Caja Petrolera de Salud.

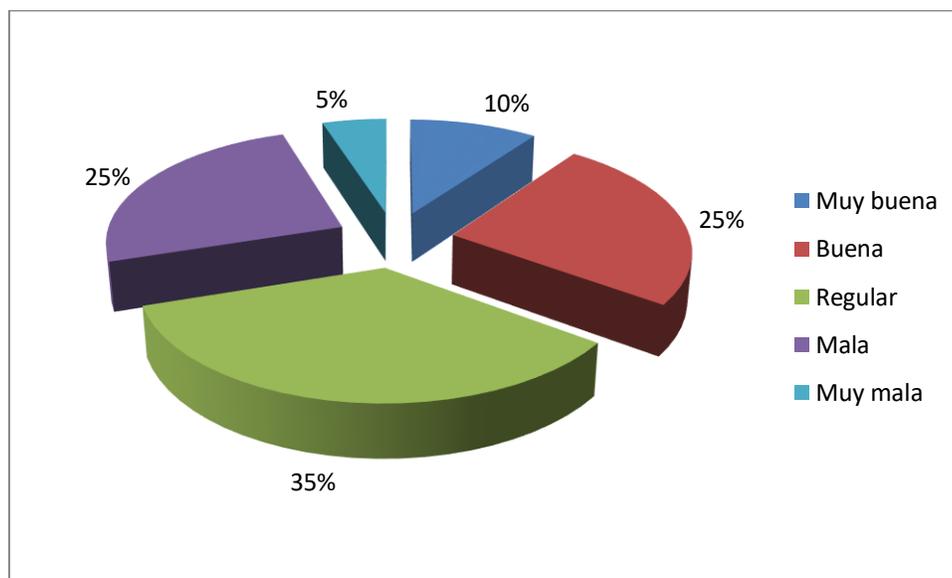
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**9. La labor del área de administración de personal usted la evaluaría cómo:**

**Objetivo:** Determinar la evaluación que el personal administrativo entrevistado da a la labor que realiza el área administrativa en general de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

**Gráfico 1.9. Respuestas la pregunta Nº 9 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Respuestas:** Existe una evaluación de un tercio de los entrevistados a la labor administrativa como regular. Una cuarta parte la evalúa como buena pero sólo un 10% la evalúa como muy buena. Esto muestra que en general la percepción sobre la labor administrativa en la organización no es la óptima que se requiere en una institución parte del sistema de salud.

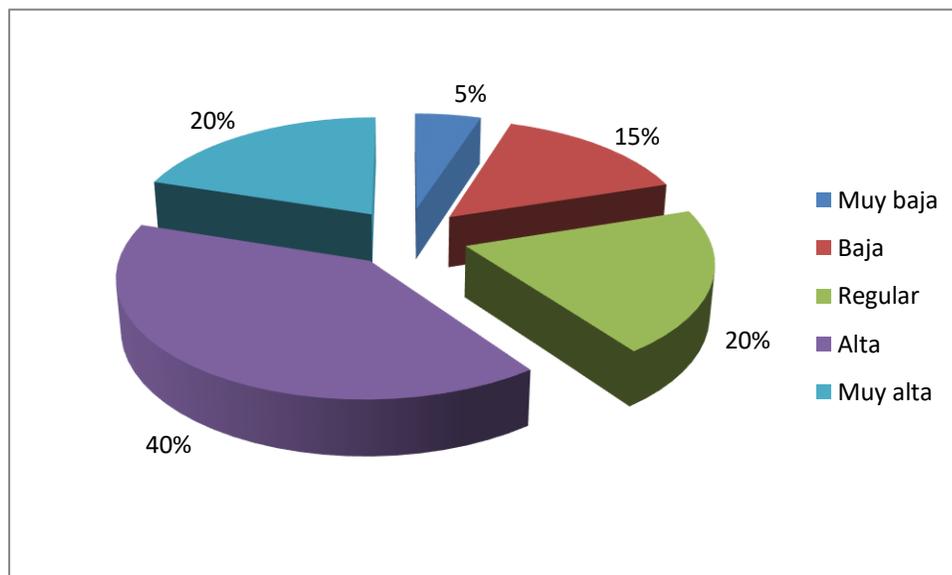
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**10. Cree usted que la rotación de personal administrativo en esta organización es:**

**Objetivo:** Conocer la percepción sobre la rotación de personal en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

**Gráfico 1.10. Respuestas la pregunta N° 10 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Respuestas:** Existe en general una percepción de que la rotación de personal es alta. Un 40% de los entrevistados señaló que esa rotación es alta, mientras que un 20% afirmó que es bastante alta, lo que es un porcentaje significativo. Los resultados permiten concluir que existe, de acuerdo a la percepción de los entrevistados, una alta rotación de personal. A esos resultados se debe agregar el cambio de administración, que seguramente influyó en la percepción porque se dieron cambios de personal.

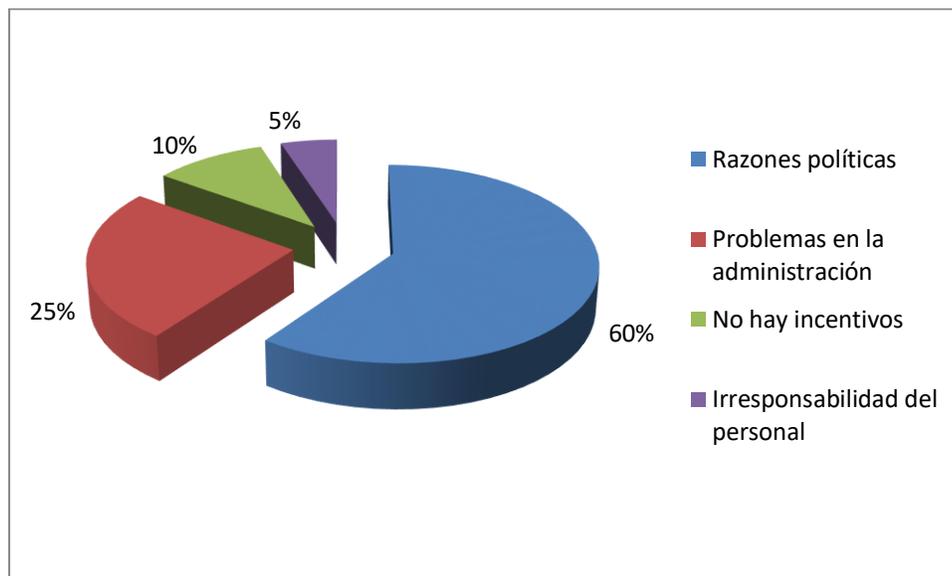
# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

¿Por qué?

**Objetivo:** Identificar la razón principal que el personal considera es el causante de la rotación de personal.

**Gráfico 1.11. Respuestas a la pregunta complementaria a la interrogante N° 10 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Respuestas:** Las razones de orden político son consideradas como el factor principal de rotación de personal. Se debe considerar sin embargo que en la realización de las entrevistas se procedió al cambio repentino de administración. La falta de incentivos y problemas en la administración, así como la irresponsabilidad del personal son otros factores considerados como causantes de la rotación del personal.

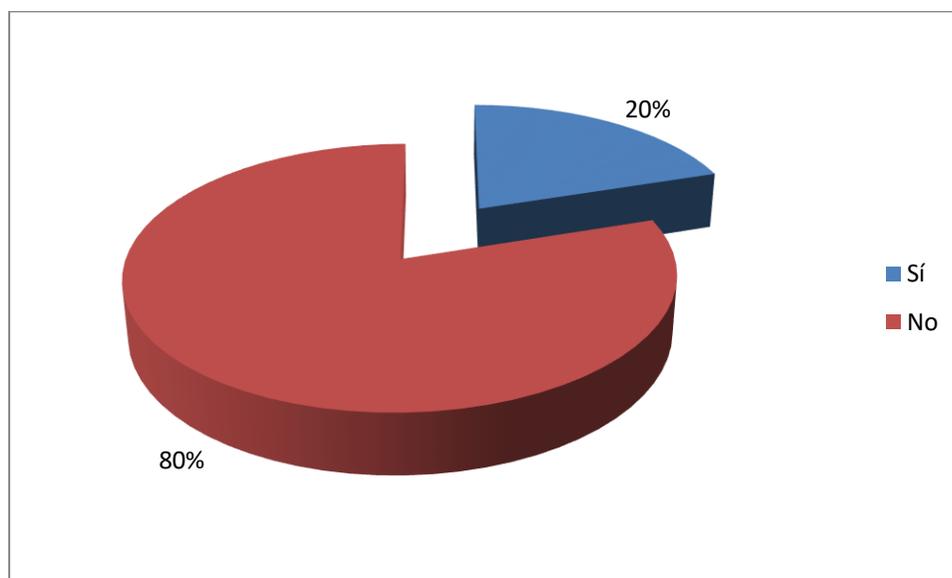
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**11. Considera usted que existe motivación en el ambiente de trabajo de su organización por parte de los directivos:**

**Objetivo:** Identificar la proporción de personal que está a favor de la motivación que lleva adelante la parte directiva en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

**Gráfico 1.12. Respuestas la pregunta Nº 11 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

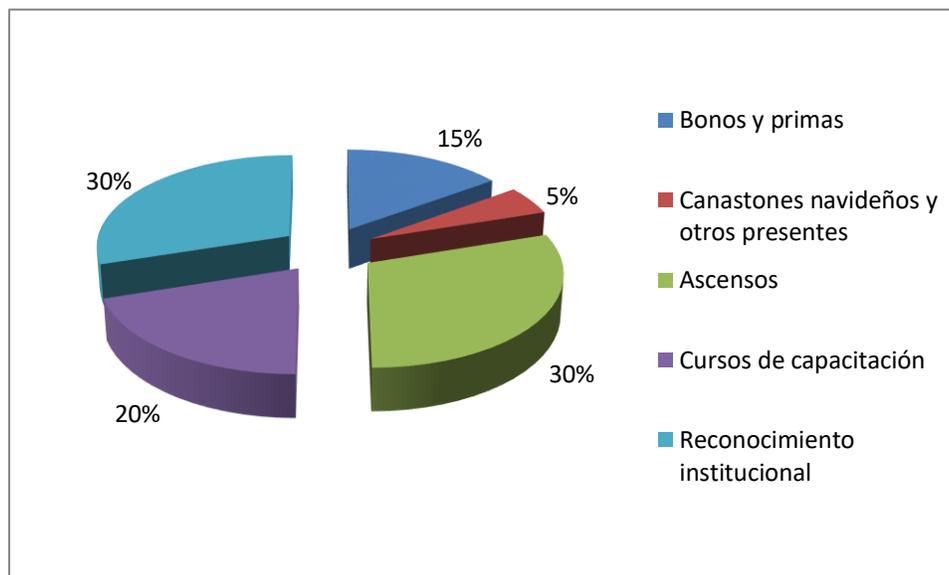
**Respuestas:** Cuatro quintas partes de los entrevistados, unos 16 en total, afirmaron que no se lleva a cabo una motivación en el ambiente laboral desde el nivel directivo de la Administración La Paz de la Caja Nacional de Salud. El cambio de administración señalaron algunos de los entrevistados fue negativo, sin embargo indicaron que con la antigua administración tampoco existía una relación estrecha de trabajo. Incluso afirmaron algunos que la presencia del administrador (a) no es constante en las oficinas centrales, porque está en muchas reuniones o en la clínica.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**12. ¿Existen medios para recompensar la buena labor de las actividades laborales por el personal administrativo? ¿Cuáles?**

**Objetivo:** Identificar si existen los incentivos laborales que permitan una recompensa aceptable para el personal administrativo de la entidad.

**Gráfico 1.13. Respuestas la pregunta Nº 12 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Resultados:** Casi un tercio de los entrevistados (30%) señaló que los ascensos en el trabajo son el incentivo laboral que se aplica en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, mientras que otro 30% señaló que los ascensos una quinta parte señala que se distribuyen en ocasiones bonos y primas.

Los entrevistados en su mayoría señalaron que los incentivos se orientan más que todo al personal médico y de enfermería. El personal administrativo no tiene los incentivos que tiene el personal médico lo que considera que debiera

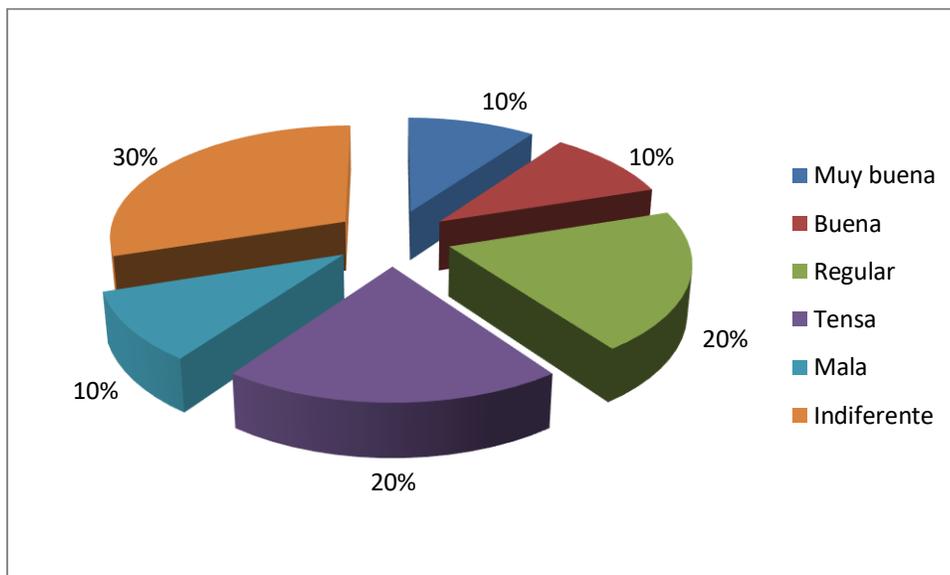
## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

cambiar a futuro, haciendo un tratamiento igualitario en incentivos entre el personal administrativo y el médico.

### 13. ¿Cómo evaluaría su relación con los directivos y su organización en general?

**Objetivo:** Determinar la calidad de la relación entre el personal administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud con el personal directivo (Administradora) de la institución.

**Gráfico 1.14. Respuestas la pregunta N° 13 del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia

**Resultados:** La evaluación en general va entre una relación tensa y una regular, con un 50% de los entrevistados que señaló esta situación por considerarla mala, tensa o regular. Varios de los entrevistados señalaron que el cambio de administración afectó mucho el ambiente de trabajo, porque se

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

cambiaron varios puestos y otros fueron enviados a la clínica de la Avenida Arce o al Policonsultorio de la Av. 20 de Octubre.

Además en las respuestas algunos entrevistados, en especial los que trabajan en las oficinas centrales de la Calle Obispo Cárdenas señalaron que el cambio de parte del personal llevó a que se deba colaborar con los nuevos empleados, lo que genera una sobrecarga en el trabajo y retraso en mucho del flujo de correspondencia.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA**

### **4.1. FUNDAMENTACIÓN**

Obtenida la información del trabajo de campo y contrastando dicha información con la presente en el avance teórico del trabajo, se procede a desarrollar la propuesta de la investigación. Esta propuesta comprende un plan estratégico de mediano plazo que permita una mejoría en el tema de la retención del talento humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

Se tiene como propósito con la propuesta el brindar una metodología para que el personal encargado del área de recursos humanos de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. La finalidad es que se pueda hacer el seguimiento, capacitación, motivación e incentivo del personal, identificando la presencia de talentos en las distintas áreas de su personal administrativo y dando por ese motivo las condiciones para retener a dicho personal.

La propuesta se constituye en un modelo general que pueda ser implementado en la organización, pudiendo con el tiempo y a consideración del personal que trabaja en el ámbito de recursos humanos y la administración, ajustar a las necesidades que ellos consideran necesarios. Ese contenido llegaría a desarrollarse bajo la figura de resoluciones y reglamentos internos, lo que a su vez conllevará la mejora y actualización de los reglamentos internos en materia de recursos humanos en la organización.

Con una mejora en las condiciones de la gestión de talento humano, los beneficios a futuro se traducirán en una disminución de la rotación del personal, en el fomento a los empleados para que realicen su carrera administrativa en la Caja Petrolera de Salud y en una disminución de los costos derivados de la contratación de nuevo personal de manera continua.

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

## **4.1.1. Carácter estratégico de la propuesta**

La propuesta presentada en el presente trabajo de investigación tiene carácter estratégico, porque busca implementarse y generar cambios en el manejo del talento humano en el personal administrativo de la institución beneficiada en el mediano y largo plazo. A través de la identificación del talento humano, se busca con la propuesta retener al personal altamente cualificado para que haga una carrera de largo plazo en la institución, con los consiguientes beneficios en la eficiencia y eficacia que se incrementarán en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz al contar con personal cualificado y al mismo tiempo motivado.

Asimismo, se pretende que la propuesta, una vez finalizada su implementación, pueda ser incluida como un proceso permanente en el área de administración de los recursos humanos en la Caja Petrolera de Salud Administración La Paz.

## **4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1. Título de la propuesta**

**PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA  
ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

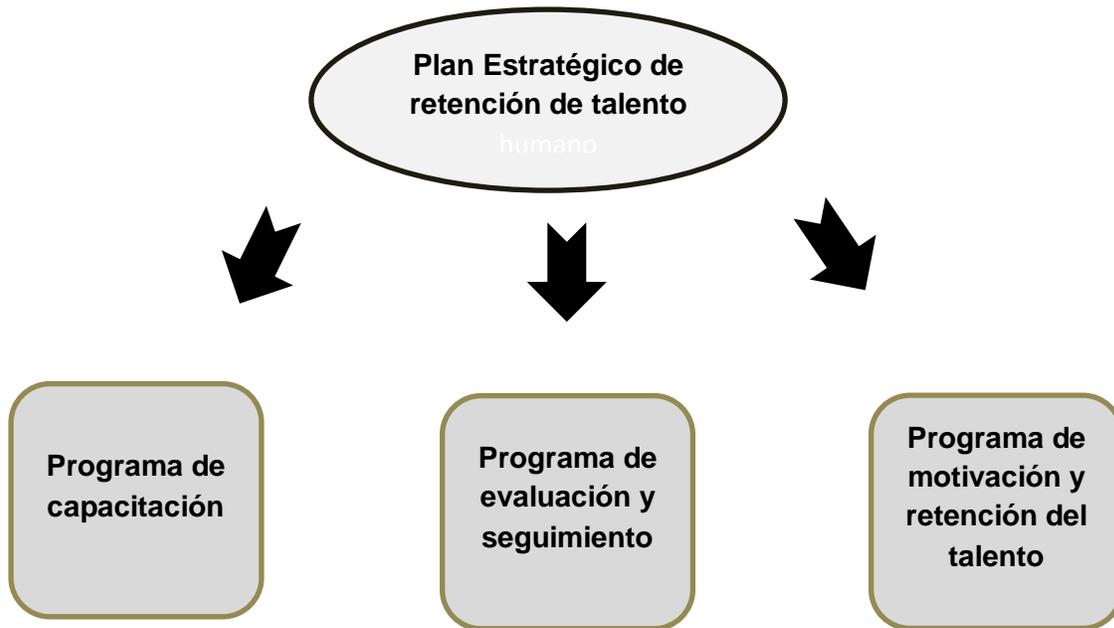
### **4.2.2. Presentación**

El presente plan estratégico tiene como propósito mejorar el ambiente de trabajo para la retención de talento humano en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. El plan estratégico está pensado para su implementación en un periodo de tres años y tratará de los siguientes programas que formarán parte del plan:

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

Esquema 4.1. Programas a ser implementados en el plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

## 4.2.3. Identificación de las necesidades

El desarrollo de medidas que generen las condiciones necesarias para la retención del talento humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud debe fundamentarse en las siguientes necesidades identificadas:

- 1) Mayor capacitación mediante cursos y seminarios para el personal administrativo.
- 2) Seguimiento y evaluación del personal administrativo para identificar habilidades y destrezas.
- 3) Mayor motivación mediante incentivos laborales al personal administrativo.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

- 4) Mejora de los mecanismos de comunicación entre la Administración y el personal administrativo.
  
- 5) Fomento del trabajo en equipo mediante seguimiento de tareas conjuntas y delegación de funciones.

### 4.2.4. Coordinación

El Jefe de Recursos Humanos de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud será el encargado de la implementación del plan, dando como tarea a su organización al personal encargado de planillas para la gestión de la información (cargo de Ítem 2016).

El encargado de planillas de esa manera tendrá el cargo de coordinador del programa. El coordinador establecerá las necesidades identificadas que requieran ser atendidas en el plan estratégico, en el marco de la presente propuesta. La documentación sobre la identificación de necesidades y la toma de acciones contará con la siguiente información:

**Cuadro 4.1. Documentación sobre la identificación de necesidades y acciones por el coordinador de RRHH**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>
✓ Personal administrativo
✓ Selección y evaluación de ingreso del personal administrativo
✓ Cargos
✓ Funciones a nivel de administración
<b>Plan estratégico:</b>
✓ Funciones del coordinador:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información del plan</li> <li>✓ Áreas de trabajo               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Evaluación y seguimiento</li> <li>✓ Motivación y retención de talento</li> </ul> </li> </ul>	
Identificación de las necesidades a ser atendidas por el plan en el ámbito de capacitación:  a)  b)	Acciones a tomar:  a)  b)
Resultados esperados:  a)  b)	
Identificación de las necesidades a ser atendidas por el plan en el ámbito de capacitación:  a)  b)	Acciones a tomar:  a)  b)
Resultados esperados:  b)  c)	
Identificación de las necesidades a ser atendidas por el plan en el ámbito de	Acciones a tomar:  a)

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

motivación y retención de personal:  a)  b)	b)
Resultados esperados:  b)  c)	

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.2.5. Programa de capacitación**

##### **4.2.5.1. Aspectos generales**

El plan estratégico de retención de talento humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud contará con un programa de capacitación del personal administrativo. Este programa será de mediano plazo, y contará con una serie de cursos certificados que se dictarán a los empleados del ámbito administrativo en los siguientes temas:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Inteligencia interpersonal
- ✓ Desempeño laboral
- ✓ Motivación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Retención del talento humano
- ✓ Liderazgo

El programa de planificación estará a cargo del coordinador de recursos humanos encargado de la implementación del plan estratégico propuesto, quien

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

fijará el cronograma donde se llevarán a cabo los cursos con intervalos de tiempo. Se contratará al efecto a un experto diferente para que dicte cada uno de los cursos planificados. Los expertos podrán ser seleccionados de casas de estudio superior, como la Escuela Europea de Negocios, la Universidad andina Simón Bolívar, etc.

### **4.2.5.2. Organización de los cursos**

Los siete cursos serán dictados con un periodo de duración de cinco semanas, con intervalos de tres meses por cada curso. Considerando siete los cursos de la propuesta, el programa de capacitación se implementaría en un plazo de casi dos años.

Los cursos tendrán carga horaria y se otorgarán certificados con valor curricular por parte de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, los cuales tendrán valor curricular y serán de utilidad para los futuros ascensos y carrera profesional del personal en la organización (incentivo laboral).

Los tiempos de capacitación en el programa por cada curso serán de cinco semanas como ya se mencionó. Dentro de ese tiempo se dictarán los temas teóricos, se procederá a realizar trabajos prácticos en aula para la capacitación del personal y se evaluará el desempeño en cada curso.

Una vez finalizado cada curso, el coordinador del plan estratégico procederá a elaborar los informes respectivos para la Administración, señalando el grado de éxito del curso y las calificaciones obtenidas por el personal. Los tres participantes con más alta calificación recibirán, además de sus respectivos certificados de participación en el curso, certificados de reconocimiento con valor curricular por su buen desempeño en el curso (incentivo laboral).

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

Los cursos de capacitación se llevarán adelante considerando los siguientes aspectos que se tomarán en cuenta por los capacitadores y el coordinador:

- ✓ Mejorar los conocimientos teóricos sobre el tema tratado en el curso.
- ✓ Desarrollo de destrezas propias en el desarrollo de trabajos prácticos grupales en el curso.
- ✓ Se identificarán las necesidades de aprendizaje y desarrollo de destrezas por cada participante de cada curso (por ejemplo, si en el tema del liderazgo un empleado no tiene buen desempeño se identificará el mismo por los capacitadores y se tomará nota por el coordinador para dar incentivos a futuro).
- ✓ Identificar las aptitudes de cada participante en los temas tratados en los cursos (identificar talento humano para su posterior retención).

### **4.2.5.3. Duración de los cursos**

El tiempo de duración de cada curso será de 5 semanas, con tres días de clases presenciales por semana, con dos horas de trabajo de duración cada uno. Considerando que el personal de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud trabaja en horario continuo, un horario de 18:00 a 20:00 o de 19:00 a 21:00 de clases es adecuado.

Cada curso comprendería cinco módulos de capacitación que serán fijados por los capacitadores y aprobados por el coordinador del plan estratégico. Cada curso estaría fijado para que se proporcione a los participantes materiales para el aprendizaje de aspectos teóricos, pero además material para la resolución de

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

problemas prácticos en trabajos grupales. La evaluación final, que comprenderá la evaluación teórica y los trabajos prácticos resueltos en grupo estarán fijados de acuerdo al capacitador.

**4.2.5.4. Presupuesto**

Mediante la toma de decisiones de la Administración, de acuerdo a los reglamentos internos de la organización, el área de POA y presupuesto fijará las partidas a ser destinadas a los cursos para que sean dictados en un plazo de dos años. El personal encargado de finanzas presentaría el plan a la Administración para que se destinen los recursos necesarios de acuerdo a las siguientes estimaciones de gasto por curso dictado:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 4.2. Inversión del plan de capacitación e insumos**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
<b>Programa de capacitación (X cada curso)</b>	<b>Costo X 5 semanas</b>
<b>1 Capacitador. 5 módulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Administrador de Empresas, Ingeniería Comercial o ramas afines de ciencias empresariales.</b></li> <li>✓ <b>Experto en el tema que dictará</b></li> </ul>	Bs. 5.220 Bs. Para el capacitador cada capacitador X 5 semanas (Con Maestría) (Bs. 174 la hora)
<b>Material de escritorio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>80 lapiceros ( Bs. 5 unidad)</b></li> <li>✓ <b>80 lápices con goma (3,50 Bs. Unidad)</b></li> <li>✓ <b>80 cartapacios (6 Bs. Unidad)</b></li> <li>✓ <b>50 hojas para apuntes por persona (0,10 centavos unidad)</b></li> </ul>	- Bs. 400 lapiceros marca Pilot. - Bs. 280 lápices con goma marca Faber Castell. - Bs. 480 cartapacios marca Líder. - Bs. 400 Hojas tamaño carta de Full Office.
<b>Proyector</b>	Bs. 0,0 Bs. Marca Epson EH-TW 5200 proporcionado por la Administración
<b>Computadora</b>	0,0 Bs. Laptop Lenovo 64 bits proporcionada por la Administración
<b>Auditorio</b>	Bs. 0,0. Salón auditorio de la Clínica Petrolera Av. Arce.
<b>TOTAL</b>	Bs. 6.780
<b>TOTAL ESTIMADO X LOS SIETE CURSOS</b>	<b>Bs. 47.460</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

#### **4.2.6. Programa de Evaluación y Seguimiento**

##### **4.2.6.1. Características**

El programa de evaluación y control que formará parte del plan estratégico contendrá las siguientes características, a ser fijadas y desarrolladas por el coordinador:

- ✓ Presentación del programa de evaluación y seguimiento para su aprobación por la Administración.
- ✓ Fundamentación y propósito del programa para su justificación ante la Administración.
- ✓ Planteamiento de la problemática, presentando las necesidades que se identificaron en el inicio de la implementación del plan estratégico (véase cuadro 4.1.).
- ✓ Planteamiento de los objetivos estratégicos del programa de evaluación y seguimiento, donde se determinen los alcances que se quieren alcanzar con su desarrollo.
- ✓ Plantear las acciones a ser llevadas adelante, de acuerdo a las necesidades identificadas y los objetivos estratégicos planteados.
- ✓ Se procederá a identificar a los beneficiarios directos del proyecto, además de los resultados esperados que se quieren alcanzar con el programa.
- ✓ Se determinarán los recursos que se requieran, como los recursos materiales y los financieros para llevar adelante el programa.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

- ✓ Se establecerá un cronograma de actividades para el desarrollo del programa de evaluación y seguimiento del personal administrativo.

### **4.2.6.2. Funciones de la coordinación**

Las funciones que tendrá adelante el coordinador para el programa de evaluación y seguimiento del personal administrativo serán los siguientes:

- ✓ Manejo del archivo de evaluación y seguimiento del personal administrativo.
- ✓ Llevar adelante las reuniones iniciales y las que se lleven adelante durante el desarrollo del programa para llevar adelante la evaluación y el seguimiento.
- ✓ Identificar las falencias y potencialidades de cada empleado del personal administrativo.
- ✓ Archivar las evaluaciones iniciales y parciales del programa para su resguardo y memoria.
- ✓ Evaluar el programa de manera continua para su presentación y aprobación de avances por parte de la Administración.

Para llevar adelante el programa de evaluación y seguimiento, el coordinador además se sujetará a los siguientes aspectos en el desempeño de sus funciones:

- ❖ El coordinador será evaluado en sus funciones por el Jefe de Recursos Humanos de la Administración La Paz, mismo que presentará informe de

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

su desempeño en la aplicación del programa de evaluación y seguimiento, así como el programa de capacitación y el de motivación al administrador.

- ❖ El coordinador contará con la colaboración del personal de recursos humanos de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. Tendrá contacto con el personal en las oficinas centrales de la Calle Obispo Cárdenas así como de las clínicas y policlínicas en el ámbito de personal administrativo.
- ❖ El coordinador contará con información de cada uno de los miembros del personal administrativo de la organización (véase cuadro 4.3). Esta información estará en archivo y será de manejo personal del coordinado. Su acceso estará restringido a la aprobación del coordinador y del administrador.
- ❖ Se fijará una remuneración adicional a los sueldos y salarios del encargado de planillas de recursos humanos, quien será el coordinador del programa de evaluación y seguimiento del personal administrativo, así como de todo el plan estratégico propuesto.
- ❖ Se establecerá un incentivo laboral adicional para el coordinador, como reconocimiento público por parte de la organización y certificados con valor curricular. El propósito es que se mantenga en el cargo el mismo coordinador durante toda la implementación del plan estratégico.

### **4.2.6.3. Implementación del programa**

El coordinador tendrá planillas archivadas de la información de cada uno de los empleados que forman parte del plantel administrativo de la Administración La

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

Paz de la Caja Petrolera de Salud. La información estará archivada por cada empleado en el archivo y contendrá la información mínima siguiente:

**Cuadro 4.3. Información del coordinador sobre el personal**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
<b>Nombre y apellidos:</b>	
<b>Cédula de identidad:</b>	
<b>Fecha de nacimiento:</b>	
<b>Cargo en la organización:</b>	
<b>Tiempo de antigüedad en la organización</b>	
<b>Datos destacados sobre el currículum vitae:</b>	Apuntes personales emergentes (Información importante sobre logros de la entrevista para académicos, intelectuales, laborales y otros identificación de talento humano por el empleado).
<b>Destrezas y habilidades identificadas en el cargo:</b>	
a)	
b)	
c)	

**Fuente:** Elaboración propia

El propósito del seguimiento mediante información en planilla radica en que el coordinador pueda tener información sobre cada empleado del personal administrativo. De esa manera podrá identificar durante el desarrollo del

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

programa las destrezas y habilidades que se identifiquen en cada uno de los empleados.

El seguimiento y evaluación del personal para el plan estratégico de retención de talento humano estará basada en entrevistas periódicas que se lleven adelante. El tiempo de aplicación del programa estaría estimado en tres años, tiempo dentro el cual el coordinador realizaría varias entrevistas a cada uno de los integrantes del plantel administrativo e identificaría las destrezas y habilidades que tienen en sus cargos.

**Cuadro 4.4. Planilla de seguimiento del personal**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
<b>Nombre y cargo del administrativo</b>	<b>Fecha y hora de entrevista:</b>
<b>Desarrollo de la reunión:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inicio</li><li>- Identificación de falencias y potencialidades</li><li>- Conclusiones y recomendaciones</li></ul>	
<b>Apuntes sobre los temas tratados en la entrevista:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a)</li><li>b)</li></ul>	
<b>Recomendaciones a Administración por el coordinador:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a)</li><li>b)</li></ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

#### **4.2.7. Programa de motivación y retención de talento**

##### **4.2.7.1. Inicio del programa**

Es el programa central en el desarrollo del plan estratégico de retención del talento humano. La información que se obtenga de los cursos de capacitación y del programa de evaluación y seguimiento brindarán información necesaria para la implementación del programa.

El programa se iniciará con una entrevista preliminar, para la cual el entrevistador ya tendrá información sobre el primer curso de capacitación llevado adelante y sobre la entrevista inicial del programa de evaluación y seguimiento. La entrevista preliminar se dividirá en dos partes:

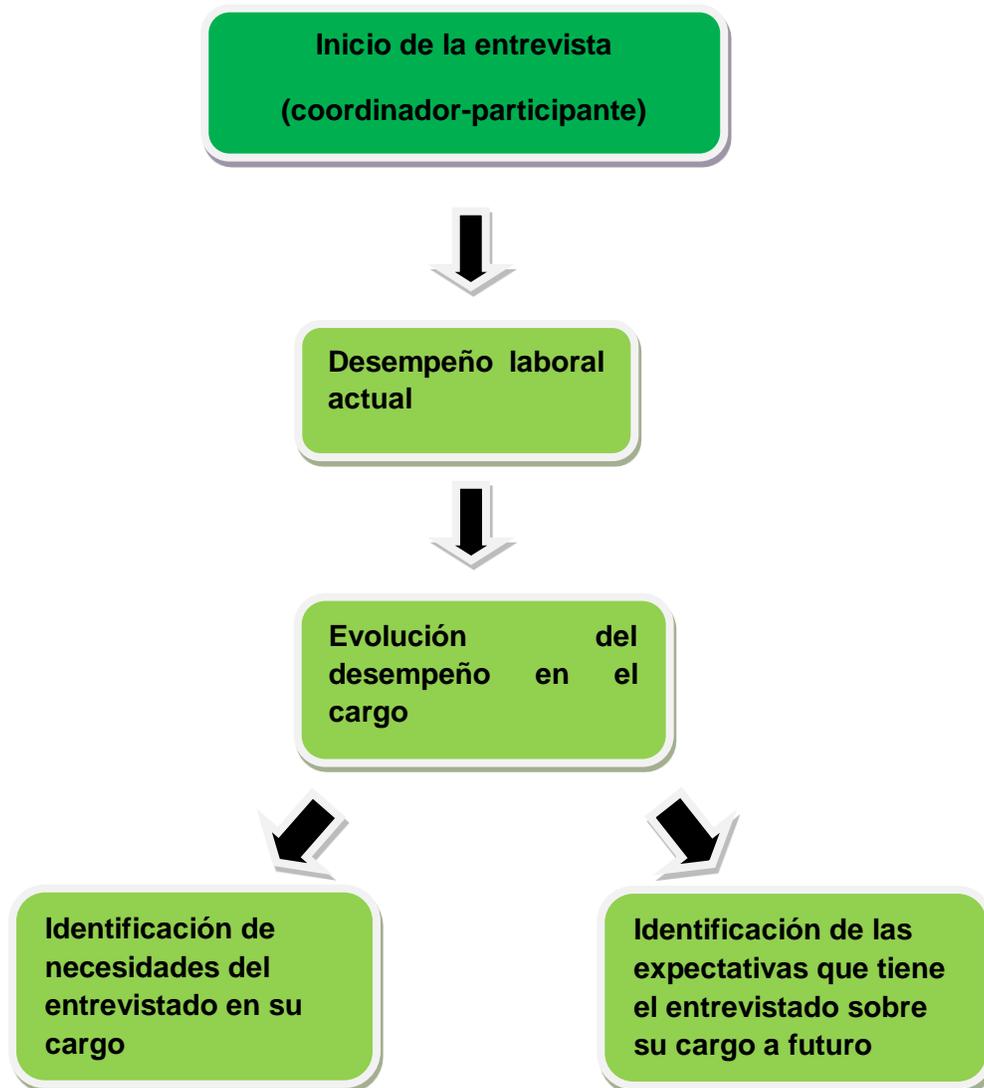
- ❖ *Preguntas generales:* El coordinador realizará una serie de preguntas sobre el desempeño laboral actual que tiene el entrevistado, además de la evolución que el mismo entrevistado tiene de su trabajo a lo largo del tiempo que se encuentra en funciones.
  
- ❖ *Evaluación de expectativas y necesidades:* La segunda parte de la entrevista comprenderá una evaluación de las necesidades y las expectativas que tiene el entrevistado en su futuro laboral como parte del plantel administrativo.

Las preguntas en la entrevista preliminar se llevarán delante de acuerdo al siguiente esquema:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Esquema 4.2. Identificación de necesidades y expectativas en la entrevista**



**Fuente:** Elaboración propia

Las necesidades y expectativas que se identifiquen permitirán brindar información al programa de motivación y retención de talento.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**4.2.7.2. Desarrollo del programa de motivación y retención de talento**

Después de la entrevista inicial, el coordinador en conjunto con cada participante fijará un plan de avance, donde se determinarán las sesiones o reuniones que tendrán ambas personas, además de las tareas y asuntos que se traten durante el avance del programa. El programa incluirá un seguimiento continuo de las necesidades, expectativas y acciones que se deban llevar adelante por el participante del programa.

El coordinador junto a cada empleado del plantel administrativo llevarán adelante un plan personal de seguimiento de las actividades del participante, de acuerdo a las características identificadas de su desempeño laboral en la entrevista inicial. Las necesidades, expectativas y actividades a ser emprendidas estarán vinculadas unas a las otras para que el participante vaya trabajando durante el programa.

La planilla de trabajo para el seguimiento de las reuniones tendrá el siguiente formato, de acuerdo a los datos que el coordinador deba incluir sobre el seguimiento de cada empleado del plantel administrativo:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Cuadro 4.5. Planilla de trabajo**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
<b>Nombre y cargo del administrativo</b>	<b>Fecha y hora de entrevista:</b>
<b>Seguimiento:</b>	
<b>Necesidades identificadas:</b>	
a)	
b)	
<b>Expectativas identificadas:</b>	
a)	
b)	
<b>Acciones a llevar adelante:</b>	
a)	
b)	

**Fuente:** Elaboración propia

Establecidas después de una reunión las necesidades y expectativas, el coordinador conjuntamente con el participante fijará una serie de actividades que se deban llevar adelante hasta la siguiente reunión. La finalidad es permitir que el participante sea activo en la generación de un ambiente de trabajo adecuado para su desarrollo profesional.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

---

Para el seguimiento de las reuniones entre el coordinador y cada participante se fijará un cronograma de actividades donde se fije información que se recaba durante la reunión anterior y en la que se debe hacer seguimiento. El cronograma de seguimiento del programa se llevará delante de acuerdo a la siguiente planilla:

**Cuadro 4.6. Cronograma actividades del programa de motivación y retención de talento**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>
<b><i>Nombre y cargo del administrativo</i></b>
<b><i>Reunión Nro.</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b><i>Asunto tratado.</i></b></li><li>✓ <b><i>Actividades a llevar delante de la anterior reunión.</i></b></li><li>✓ <b><i>Conclusiones del coordinador.</i></b></li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Todas las evaluaciones y seguimientos personales en el programa de motivación y retención de talento estarán orientadas a identificar las habilidades y destrezas del personal, identificando a cada persona con funciones y cargos que sean adecuadas para ellas.

Las reuniones tendrán como propósito plantear las actividades que permitan una mayor motivación para el personal, mismas que se plasmen en acciones individuales o conjuntas del plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud. Para ello se tomará en cuenta también la

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

información del programa de capacitación y del programa de seguimiento y evaluación.

Cada reunión tendrá una planilla específica para tratar el o los asuntos a considerar, debiendo seguir el siguiente modelo de formato:

**Cuadro 4.7. Planilla de trabajo**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
Nombre y cargo del administrativo:	
Capacidades identificadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos</li> <li>✓ Habilidades</li> <li>✓ Destrezas</li> <li>✓ Competencias</li> </ul>	Aspectos relevantes durante el programa de motivación y retención de talento: <ul style="list-style-type: none"> <li>a)</li> <li>b)</li> <li>c)</li> </ul>
Aspectos relevantes durante el programa de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a)</li> <li>b)</li> <li>c)</li> </ul>	Aspectos relevantes durante el programa de evaluación y seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>a)</li> <li>b)</li> <li>c)</li> </ul>
Evaluación por parte del coordinador:	

**Fuente:** Elaboración propia

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

La información de los programas de capacitación, evaluación y seguimiento serán recabados para agregarlos al programa de motivación y retención, para que se lleve adelante el plan estratégico de retención de talento humano en su conjunto.

Los diagnósticos iniciales y parciales se desarrollarán en una planilla como la presentada a continuación:

**Cuadro 4.8. Planilla de diagnóstico motivacional e incentivos laborales**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>
<b>Nombre y cargo:</b>
<b>Diagnóstico:</b> Motivaciones: Conocimientos, habilidades y destrezas:: Experiencia: Inteligencia interpersonal: Evolución de la función durante el programa:
<b>Incentivos laborales idóneas para el administrador:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Remuneraciones</li><li>✓ Bonos y primas</li><li>✓ Recomendaciones</li><li>✓ Reconocimientos institucionales</li><li>✓ Capacitaciones</li><li>✓ Ascensos</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

Al finalizar el programa, el coordinador efectúa una evaluación del participante, considerando los datos del diagnóstico motivacional y de los incentivos que permitan la retención de los talentos identificados.

La evaluación final se plasmará en una planilla:

**Cuadro 4.9. Planilla de evaluación final**

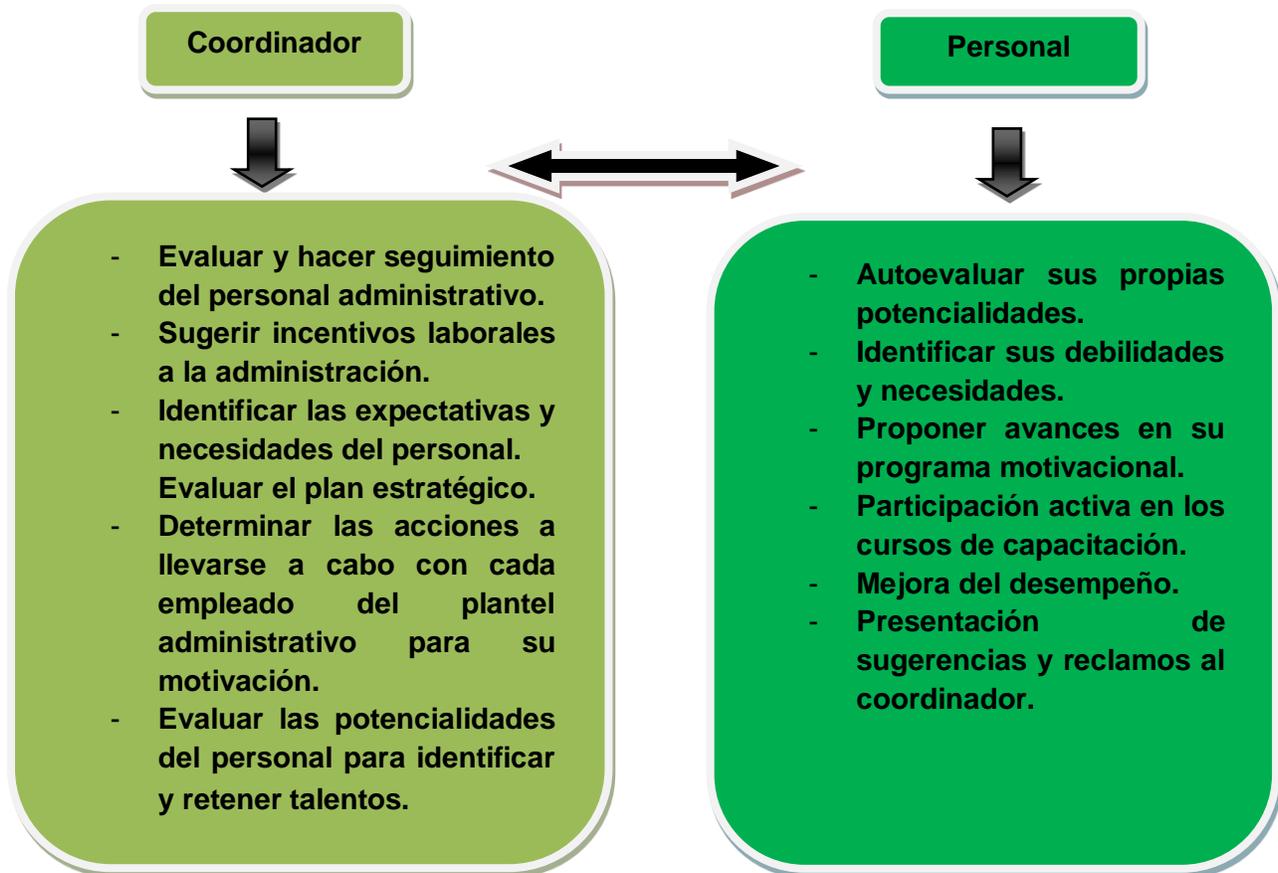
<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>
<b>Nombre y cargo del Mentor:</b>
<b>Incentivos laborales idóneas para el administrador:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Remuneraciones</li><li>✓ Bonos y primas</li><li>✓ Recomendaciones</li><li>✓ Reconocimientos institucionales</li><li>✓ Capacitaciones</li></ul> Ascensos
<b>Progresos identificados durante el programa de motivación y retención de talento:</b>
<b>Evaluación por parte del coordinador:</b>
<b>Evaluación por parte del administrador:</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Las funciones que durante todo el plan estratégico se lleven adelante entre el coordinador y cada participante tendrán los siguientes elementos característicos:

Esquema 4.3. Funciones del coordinador y el personal



Fuente: Elaboración propia

### 4.2.8. Inversión en el plan estratégico

La inversión total que se llevará adelante con la implementación del plan estratégico comprende los siguientes conceptos y montos:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

**Cuadro 4.10. Inversión en la puesta en funcionamiento del plan**

<b>ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo X 36 meses</b>
<b>Coordinador del plan estratégico</b>	Bs. 64.800 ✓ Bs. 1.800 mensuales de bonificación a salario
<b>Organización de archivo del plan estratégico:</b> ✓ <b>Gavetero</b> ✓ <b>Folders (150)</b> ✓ <b>Hojas bond (15000)</b>	Bs. 10.500 por las hojas bond tamaño carta y oficio Full Office.  Bs. 400 por folders Full Office  Bs. 3.700 por gavetero de archivos.
<b>Plan de Capacitación de 7 cursos en gestión de talento humano:</b>	Bs. 47.460
<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 126.860</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El costo total para el plan estratégico de capacitación será de Bs. 126.860.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

#### **4.2.9. Presupuesto de la Caja Petrolera de Salud**

El presupuesto fijado para los años 2015 y 2016 por el Tesoro General del Estado para la Caja Petrolera de Salud en la partida capacitaciones, la cual se destina principalmente a la capacitación del personal médico y de enfermería, fue programado en el siguiente monto:

**Presupuesto programado en capacitación: Bs. 1.500.000**

Si se toma como año base al 2016 en lo presupuestado para el plan estratégico de retención de talento humano durante los siguientes tres años (2017-2019), el costo del plan por año será el siguiente:

**Presupuesto destinado al plan estratégico aproximado por año: Bs. 42.287**

**Presupuesto del plan estratégico total: Bs. 126.860**

El porcentaje del presupuesto respecto al total presupuestado por la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud en un año sería el siguiente, en caso de realizarse toda la inversión durante el primer año de implementación del plan:

**Cuadro 4.11. Presupuesto vs inversión en el programa**

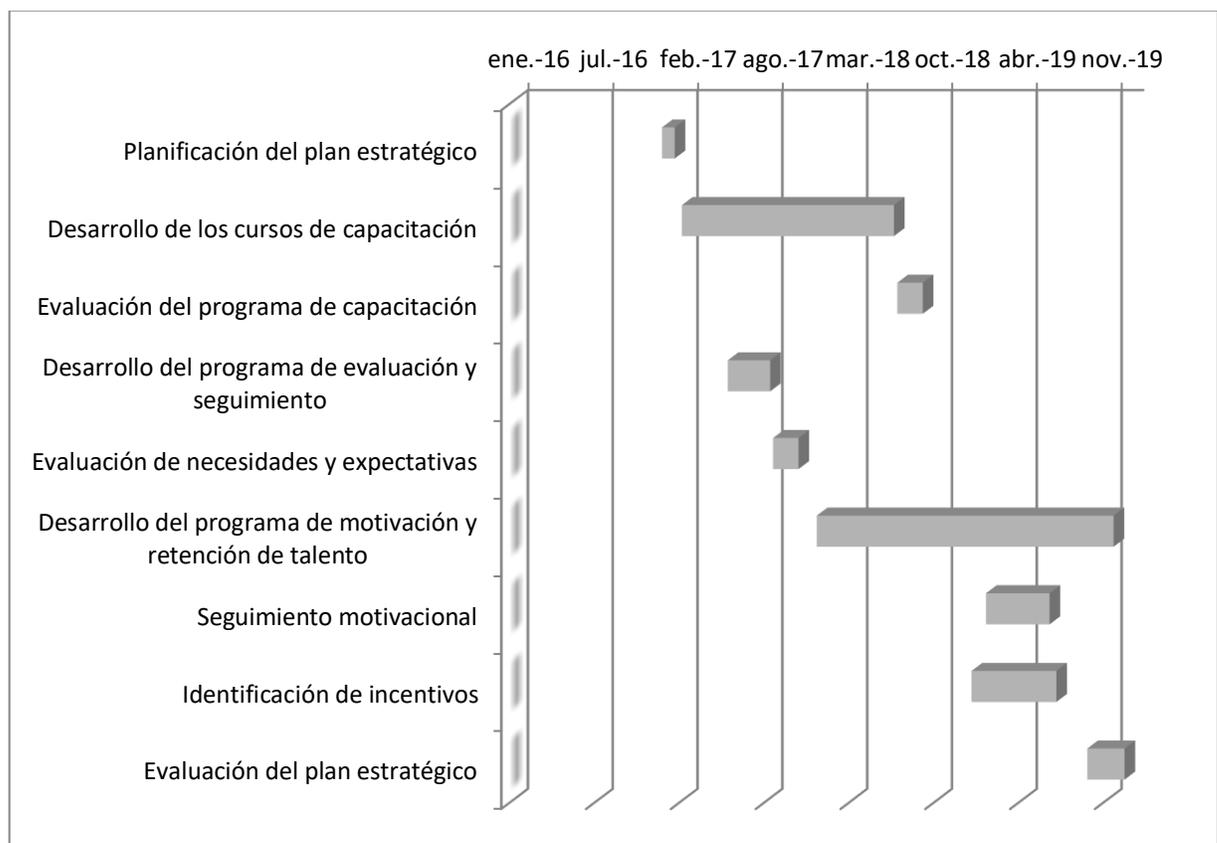
<b>Presupuesto anual (2015)</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bs. 1.500.000</b>	100%
<b>Costo anual promedio del plan estratégico</b>	<b>Porcentaje</b>
Bs. 126.860	8,457%

Fuente: Elaboración propia

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

## 4.2.10. Cronograma

El cronograma se establece para el periodo estimado de 3 años de desarrollo del plan estratégico. Se aprecia cómo los programas de capacitación y de evaluación y seguimiento inician antes del programa de motivación y retención de talento, porque son una base para el desarrollo de este último.



Fuente: Elaboración propia

## 4.2.11. Limitaciones

Se identifican las siguientes limitaciones para la implementación del Plan Estratégico para la Retención del Talento Humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

- Presupuesto para capacitación de recursos humanos centralizado en la Administración Nacional de la Caja Petrolera de Salud. Para que se pueda implementar el plan estratégico propuesto en el presente trabajo, se requiere de la aprobación por la dirección nacional de la institución pública, para obtener los recursos financieros.
- Inestabilidad política en la Caja Petrolera de Salud durante los dos últimos años. Desde el año 2014, se presentaron conflictos sociales entre el personal médico y de enfermería con personal administrativo en la Administración Nacional de la Caja Petrolera de Salud, como consecuencia de disputas políticas.
- Presupuesto de recursos humanos destinado principalmente a la capacitación del personal médico y de enfermería. Aunque la capacitación del personal administrativo es igual de importante por las funciones que desempeñan en la institución, el presupuesto de la Caja Petrolera de Salud se destina principalmente a la capacitación del personal médico y de enfermería, por lo cual se debe justificar de manera pertinente la asignación de recursos para el plan estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación.

### **4.2.12. Implementación del plan estratégico de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2015-2019**

La capacitación del personal de la Caja Petrolera de Salud forma parte de los distintos ejes o pilares del Plan Estratégico Institucional 2015-2019 de la institución. Por esa razón, la propuesta e implementación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación responde a un eje o pilar de la

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

planificación estratégica a mediano plazo de la institución, por lo que puede ser incluido, determinando las partidas presupuestarias de acuerdo a la inversión necesaria del plan en los programas operativos anuales de los años 2017, 2018 y 2019, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto del plan y en el cronograma de implementación, como plan que permita aportar al desarrollo y formación de los recursos humanos de la Administración La Paz Caja Petrolera de Salud en el ámbito del personal administrativo.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Con el desarrollo del trabajo de investigación se llegan a cumplir los distintos objetivos específicos planteados en el primer capítulo. En el tema teórico, se efectuó el estudio sobre la administración de recursos humanos y el nuevo enfoque que se adopta sobre la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano comprende aspectos relacionados con la naturaleza de todos los individuos, debiendo la administración de personal hacer énfasis en las características y necesidades de cada persona, de acuerdo a una administración integral de los distintos subsistemas de gestión del talento humano.

La gestión del talento humano debe orientarse a la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados de las organizaciones. Esto implica que se motive al personal y que den las condiciones para identificar las capacidades, competencias y habilidades de cada empleado y de esa manera dar los incentivos necesarios para que se quede y haga carrera en la organización.

Problemas derivados del estrés laboral, como el Síndrome de Burn Out debe ser considerado porque disminuyen la eficiencia del empleado en su ambiente

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

de trabajo. Se debe enfocar la retención de talento humano en establecer las condiciones de motivación necesarias para que el personal sea estimulado y mejore su rendimiento.

En el caso de que una organización no establezca los incentivos ni el ambiente motivacional adecuados, la rotación de personal será un problema. La capacitación permanente de nuevo personal que va ingresando y el retiro de personal altamente capacitado, genera a la larga, altos costos para las organizaciones, por lo que se deben establecer los mecanismos en el marco de la gestión del talento humano que disminuyan la rotación de personal.

La necesidad de establecer planes de largo plazo que permitan la retención de talento humano debe desarrollarse no sólo en las organizaciones privadas, sino también en las públicas, donde se requiere de personal altamente capacitado para la gestión de los recursos de la población. La normativa boliviana en materia de gestión de recursos humanos se encuentra dispuesta en el Sistema Nacional de Administración de Personal, el SNAP, dispuesto en el Decreto Supremo 26115, acorde con las disposiciones de la Ley 1178.

El SNAP establece los distintos subsistemas que se deben aplicar en las instituciones públicas, desde la selección de personal hasta su evaluación. Las disposiciones son complejas, propias de entidades públicas de gran tamaño, pero estas disposiciones deben estar acompañadas con disposiciones al interior de cada organización para mejorar la administración de los recursos humanos, como es el caso de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.

Esta entidad es desconcentrada de la Administración Nacional, existiendo una dependencia jerárquica. La misión, visión y objetivos proceden de la planificación y lineamientos estratégicos de la Administración Nacional, además

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

de que la estructura organizacional de la institución igualmente es dependiente de ese nivel de administración de la Caja Petrolera.

La Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud por ejemplo no cuenta con un organigrama propio, y es difícil para el personal poder identificar al personal administrativo y diferenciarlo del personal médico. Se pudo en el trabajo de investigación identificar como personal administrativo con ítem en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud a 87 cargos, aunque se puede apreciar que algunos están más vinculados con el área médica, como las jefaturas de enfermería, los encargados de farmacia o de radiología.

La capacitación del personal de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud está orientada más que todo a personal de enfermería o médico. Se dictan con regularidad seminarios, cursos y conferencias sobre temas médicos y de gestión pública de hospitales y policonsultorios, pero no se llevan adelante con regularidad cursos de capacitación exclusivos para el personal administrativo.

Se pudo identificar como el mayor problema en el tema de la gestión de personal y la rotación el aspecto político. Por ejemplo, el cambio de administrador llevado a cabo el día 1 de septiembre de 2015, decisión procedente de la Administración Nacional de la Caja Petrolera de Salud, ocasionó primero protestas y un paro de un día del personal médico. Posteriormente se hicieron varios cambios en el personal administrativo y en vez de personal con hasta 10 años de antigüedad se colocó personal nuevo.

Es por esos motivos que se identificó que la falta de una política estratégica de mediano y largo plazo es la causante de la falta de medidas que permitan la retención de talento humano. Con el plan estratégico diseñado en el presente trabajo de investigación se realiza un enfoque en tres áreas, la capacitación, el

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

---

seguimiento y evaluación del personal por los encargados de recursos humanos y la motivación mediante incentivos.

Con ese plan estratégico diseñado se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación.

### **RECOMENDACIONES**

- Para la implementación del plan estratégico de retención del talento humano en la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, se recomienda implementar medios de capacitación al personal encargado del Área de Recursos Humanos para que mejoren la gestión que se realiza del personal en la institución.
- En el caso de la implementación del programa de capacitación en el plan estratégico propuesto, se recomienda que los contenidos y la capacitación brindada se oriente especialmente a la concepción de la gestión del talento humano y realizar comparaciones conceptuales y de desarrollo temático con el tema de la administración de recursos humanos.
- Durante el tiempo de implementación del plan estratégico, se recomienda a la Dirección de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud, a emitir circulares de motivación para que el personal participe en los cursos, de capacitación y el programa de seguimiento y evaluación señalando que se disminuirá en lo posible la rotación del personal y se otorgarán incentivos laborales al personal administrativo por su participación activa.
- Se recomienda al coordinador del plan estratégico para la retención del talento humano, a centralizar y manejar la información de los programas

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

de capacitación y de evaluación y seguimiento de manera integral, pudiendo hacer un contraste entre los resultados y calificaciones obtenidos en la capacitación de los servidores públicos administrativos de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud con el seguimiento en el trabajo, para evaluar la cualificación del personal e identificar el talento humano para el otorgamiento de incentivos laborales.

- Para el desarrollo de los cursos en el programa de capacitación, se recomienda al coordinador del plan estratégico a que tenga contacto con los capacitadores al finalizar cada módulo, para obtener información sobre el desarrollo de las clases, la participación y rendimiento de los participantes (personal administrativo) y los aspectos de relevancia que logren identificar de cada participante.
  
- Se recomienda a las autoridades de administración de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud que puedan implementar planes que permitan disminuir la rotación de personal, bajo una política estratégica de largo plazo que institucionalice en mayor medida la selección de cargos administrativos en la entidad.
  
- Se recomienda la realización continua de cursos de capacitación en administración de recursos humanos, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de talento humano y motivación para el personal administrativo de la organización.
  
- Se recomienda a la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud buscar e implementar mecanismos de administración de personal que le den un mayor campo de libertad de acción frente a las autoridades de la

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

Administración Nacional, en el marco de los reglamentos de la institución y de la Ley 1178.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**BIBLIOGRAFÍA**

ACOSTA, C. (2007). *Función de la Psicología en las Organizaciones*. Bogotá: Universidad de Los Andes.

ALLES, M. (2008). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

ALLES, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. 2da edición. Ediciones Granica S.A.,

ARIAS, L. & HEREDIA, F. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. 3ra reimpresión. México DF: Editorial Trillas.

ARRIETA, C. & Navarro, J. (2015). *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. San José: Instituto de Investigaciones Psicológicas de la República de Costa Rica.

CAJA PETROLERA DE SALUD (2015). *Memoria institucional*. Edición 2014. Loa Paz. Caja Petrolera de Salud.

BILLIKOPF, G. (2003) *Rotación de personal y Condiciones de trabajo*. Tesis. Dr. California: Universidad de California. División de Administración Laboral.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2da edición. México DF: Editorial McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. 8va edición. México DF: Editorial McGraw Hill.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

CHIAVENATO, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición.  
México DF: Editorial McGraw Hill.

DAVIDOFF, J. (1979). *Brain and Behaviour*. (1era. Ed.) Londres: Editorial  
Routledge.

DEL PRADO (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Buenos Aires:  
Fundación OSDE.

DI STEFANO, V. & ALDERETE, V. (2003). *La gestión a partir de la  
productividad. Medición y mejora en distintas organizaciones*. Buenos  
Aires: Tandil.

DOLAN, et al, citado por Santa Cruz, V. (2011) *Análisis de las prácticas de  
gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro  
de la organización*. Tesis de Maestría. Manizales. Universidad Nacional  
de Colombia.

EL DÍA. (2014). *La Caja Petrolera no tiene espacio para más afiliados*. Edición  
de fecha 8 de enero de 2014. Santa Cruz. Periódico El Día.

FLORES, R.; ABREU, J.L. & BADI, M.H. (2008). *Factores que originan la  
rotación de personal en las empresas mexicanas*. México DF: Editado  
por DAENA JOURNAL.

GARCÍA, A.E. (2014). *Estrategias de Compensación Laboral para mejorar el  
desempeño del personal adscrito a la Empresa Alferca Zulia II, C.A.*  
Maracaibo: Universidad del Zulia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

GONZALES, F. (2011). *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Vol. 3. *Revista de Administración Pública*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.

GRIJALVA, M. (2013). *Desarrollo humano transfronterizo: retos y oportunidades en la región Sonora-Arizona*. Hermosillo. Universidad de Sonora.

HERNANDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw Hill

LACALLE, G.; CALDAS, ME. & CARRIÓN. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.

LOPE, H.; PALOMO, C. & HERNÁNDEZ, F. (2013). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. México DF: Observatorio de la Economía Latinoamericana

MASLOW, A.H. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*. Disponible en [psychclassics.yorku.ca](http://psychclassics.yorku.ca)

MÉNDEZ, C. (2012). *Metodología*. Bogotá: McGraw Hill

MERCADO, S. (2004). *Administración aplicada/ Applied Management*. México DF: Editorial Limusa

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS (2014). *Información presupuestaria del SIGMA*. La Paz: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

MC GRAW HILL. (s/a). *El área de Recursos Humanos*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de Ediciones McGraw Hill: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

MORA, C. (1999). *Desarrollo motivacional*. Valencia: Universidad Nacional de Carabobo.

PÁGINA SIETE (2015). *Ministro califica de "ilegal" el paro médico en Caja Petrolera de Salud*. Edición de 20 de abril de 2015. La Paz: Periódico Página Siete.

PRIETO BEJARANO, G.P. (2013) *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención de talento humano*. Medellín: Universidad de Medellín.

RAMÍREZ, D. (2012). *Desarrollo del talento humano*. Asunción. Editado por ABC color.

RIVERA, A. D. (Febrero de 2010). *Principales funciones del departamento de recursos humanos*. Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1549/1/PRINCIPALESFUNCIONESDELDEPARTAMENTODERECURSOSHUMANOS.pdf>

ROBBIN, S. (1998). *La Administración del mundo de hoy*. México: Prentice Hall.

RODRÍGUEZ MOGUEL, E. (2005). *Metodología*. Villahermosa: Universidad Autónoma de Tabasco

RRHH-WEB. (2006). *Definición de Recursos Humanos*. Obtenido de Recursos Humanos en la web: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

SOBERANES, L. (2014). *Modelo de motivación para organizaciones*. Cancún: Red Nacional para la Competitividad e Innovación en el Trabajo

SOLER ANGLÉS, M.R. (2000). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Madrid: Editorial Gestión

SOLER, M. R. (2003). *Mentoring: Límites y diferencias con el coaching*. Madrid: Capital humano.

SOLER, M. R. (Enero de 2005). *El Mentoring como herramienta de motivación y retención de talento*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de Desarrollo de Recursos Humanos: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/MENTORING%20Y%20TALENTO.pdf>

TRÓGOLO, M.; PEREYRA, A. & SPONSOR, c. (2013). *Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos*. Córdoba: Revista Ciencias y Trabajo.

VÉRTICE. (2007). *Planificación de los recursos humanos*. Málaga: Editorial Vértice.

WAYNE, R. & NOE, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.

WHITTAKER J. & WHITTAKER S. (1991). *Psicología con adaptaciones para Iberoamérica*. 4ª edición. México. Editorial Iberoamericana.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**Normas jurídicas**

Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales

Decreto Supremo 23716 de creación del INASES

Decreto Supremo 26115 del Sistema Nacional de Administración de Personal.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

**ANEXO I**

**GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS**

1. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en su organización?

R.-

2. ¿Los directivos y administradores en su organización hacen algo por mejorar el ambiente laboral?

R.-

3. ¿considera usted que los directivos realizan una planificación adecuada de las actividades laborales dentro su organización?

R.-

4. ¿Considera usted que los reglamentos internos en gestión del personal son adecuados?

R.-

5. ¿Ha pasado usted algún curso de capacitación en los últimos dos meses?

R.-

6. ¿El talento humano se considera como el aspecto principal para el ascenso de personal en las áreas administrativas de la institución o existen causas no vinculadas a la eficiencia profesional? (Ej. Política).

R.-

7. ¿Las temáticas tratadas en los cursos de capacitación que llevó adelante son para usted adecuados para su formación profesional personal?

R.-

8. ¿Conoce usted de algunos cursos, talleres o seminarios de capacitación que están programados para que asista a ellos en los próximos meses?

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: ADMINISTRACIÓN LA PAZ DE LA CAJA PETROLERA  
DE SALUD**

---

R.-

9. La labor del área de administración de personal usted la evaluaría cómo:

*Muy buena                  Buena                  Regular                  Mala                  Muy mala*

10. Cree usted que la rotación de personal administrativo en esta organización es:

*Muy baja                  Baja                  Regular                  Alta                  Muy alta*

¿Por qué?

R.-

11. Considera usted que existe motivación en el ambiente de trabajo de su organización por parte de los directivos:

Sí                  No

12. ¿Existen medios para recompensar la buena labor de las actividades laborales por el personal administrativo? ¿Cuáles?

R.-

13. ¿Cómo evaluaría su relación con los directivos y su organización en general?

R.-