

“AÑO DE DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL
EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E
INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presentado por:

Bach. HERRERA TRUJILLO, Carmen Yaquelina

HUÁNUCO – PERÚ

2018

Dedicatoria

A mis padres, por guiar mis pasos y darme el ejemplo de responsabilidad, sacrificio y honradez para lograr mis metas personales y profesionales.

Carmen Yaquelina

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas por acogerme en sus aulas para realizarme como profesional.

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas por sus conocimientos y valiosas experiencias compartidas.

A mi asesor de tesis, por su apoyo permanente, sugerencias oportunas y orientación para culminar el presente estudio de investigación.

A los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huánuco por su apoyo desinteresado en la realización de la presente investigación.

La autora

RESUMEN

La presente investigación titulada GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017, cuya finalidad es establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

La investigación es de tipo no experimental sustantiva y de nivel correlacional con un diseño Correlacional-transversal. La población lo conformaron 45 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017. Y la muestra lo conformaron 31 de estos trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que midieron la gestión del talento humano y el desempeño laboral conformado por 20 ítems, los mismos que fueron validados por expertos y cuya confiabilidad se determinó mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach.

El resultado principal indica que la relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.790, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación; es decir, al tener la correlación un valor alto y positivo indica que al aumentar la gestión del talento humano, también aumenta el desempeño laboral, del mismo modo la gestión del talento humano y el desempeño laboral en promedio se ubican en una valoración de buena con 75.26 y 81.87 puntos respectivamente, teniendo el desempeño laboral mejor puntaje.

Palabras clave: Gestión, talento humano, desempeño laboral, satisfacción, autoestima, productividad.

ABSTRACT

The present research entitled MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND LABOR PERFORMANCE IN THE NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND COMPUTERS, HUÁNUCO-2017, whose purpose is to establish the relationship between human talent management and work performance.

The research is non-experimental substantive type and correlational level with a cross-sectional design. The population was made up of 45 workers from the National Institute of Statistics and Informatics, Huánuco-2017. And the sample was made up of 31 of these workers. The technique used was the survey and as instruments two questionnaires that measured the human talent management and the work performance conformed by 20 items each the same that were validated by experts and whose reliability was determined by the Cronbach Alpha statistician.

The main result indicates that the relationship is significant between human talent management and labor performance at the National Institute of Statistics and Informatics, Huánuco-2017, since the correlation coefficient is 0.790, and the p-value is equal to Zero is less than the estimated error (0.01), so the research hypothesis is accepted, in the same way the management of human talent and labor performance on average are placed in a good valuation with 75.26 and 81.87 points respectively , Having the best job performance score.

Key words: Management, human talent, work performance, satisfaction, self-esteem, productivity

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vii
INTRODUCCIÓN	ix
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivos de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación del estudio	14
1.5 Limitaciones de la investigación	15
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio	16
2.2 Bases Teóricas	22
2.3 Definición de términos básicos	43
2.4 Hipótesis	46
2.4.1 Hipótesis general	46
2.4.2 Hipótesis específica	46
2.5 Variables	47
2.5.1 Definición conceptual de la variable	47
2.5.2 Definición operacional de la variable	47
2.5.3 Operacionalización de la variable	48
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Tipo y nivel de investigación	49
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	50
3.3 Población y muestra	51
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	52

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	53
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	54

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación e interpretación de los resultados	55
4.2 Prueba de hipótesis	68

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bibliográficas	79
- Revistas	81

ANEXOS.

ANEXO 1: Instrumentos	85
ANEXO 2: Matriz de consistencia	87
ANEXO 3: Ficha de validación	89
ANEXO 4: Autorización para aplicar instrumentos	91
ANEXO 5: Evidencias fotográficas	92

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N° 01: Gestión del Talento Humano en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	55
Gráfico N° 01: Gestión del Talento Humano en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	56
Tabla N° 02: Selección del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	56
Gráfico N° 02: Selección del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	57
Tabla N° 03: Capacitación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	58
Gráfico N° 03: Capacitación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	58
Tabla N° 04: Evaluación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	59
Gráfico N° 04: Evaluación del personal en el Instituto Nacional de	

Estadística e Informática, Huánuco-2017	60
Tabla N° 05: Desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	61
Gráfico N° 05: Desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	61
Tabla N° 06: Satisfacción del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	62
Gráfico N° 06: Satisfacción del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	62
Tabla N° 07: Autoestima de los trabajadores en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	63
Gráfico N° 07: Autoestima de los trabajadores en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	64
Tabla N° 08: Trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	65
Gráfico N° 08: Trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	65
Tabla N° 09: Trabajo Productividad de los trabajadores en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	66
Gráfico N° 09: Trabajo Productividad de los trabajadores en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	66
Tabla N° 10: Medidas de tendencia central de la gestión del Talento Humano y del desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017	67

INTRODUCCIÓN

En el presente milenio vivimos cambios acelerados y vertiginosos debido al avance de la ciencia y tecnología sobre todo a las tecnologías de la información y comunicación, donde el conocimiento es más importante que las materias primas, es por ello que muchos expertos denominan a estos tiempos “la era del conocimiento”, este hecho impulsa que las personas tengan más habilidades, destrezas, capacidades y competencias para afrontar el reto de la globalización y la competitividad. Del mismo modo las organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de desarrollar nuevas estrategias laborales para afrontar estos grandes retos, caso contrario están en el camino de la desaparición, sobre todo las empresas u organizaciones de servicios están en la imperiosa y urgente necesidad de desarrollar nuevas técnicas de atención al cliente o usuario y para ello es necesario una adecuada y pertinente del talento humano

En este panorama de cambios acelerados, las organizaciones deben cambiar radicalmente el tipo de gestión ponderando y dando gran importancia a la productividad y el manejo del talento humano considerados por muchos expertos el punto de quiebre de la supervivencia de los mismos, por lo tanto todos los componentes de una gestión estratégica como la planificación, organización, control, desempeño, productividad, satisfacción y dirección cobran cada día vital importancia, siendo la satisfacción del trabajador la dimensión que debe ocupar un lugar preferente, puesto que su percepción positiva o negativa que mantienen sobre el trabajo realizado tiene una influencia decisiva en la gestión del talento humano.

Toda organización persigue objetivos entro su misión y visión empresarial, así como mantienen una estructura organizativa y un grupo de colaboradores estrechamente interrelacionados, donde la fuerza laboral del talento humano juega un papel importante en el momento de adaptarse a las demandas competitivas y que muchas veces dependen la supervivencia o desaparición de la empresa. La gestión del talento humano

por lo tanto es vital en toda organización ya que tiene que ver con la selección de personal, con su capacitación y evaluación del mismo para potenciar la productividad en todas las áreas y procesos de la organización.

La gestión de la fuerza laboral tiene su fundamento en la gestión del talento humano denominado también recursos humanos, y para ello existen una serie de enfoques, desde sistema de macro recursos hasta micro recursos Fisher (1989), hasta el modelo teórico multinivel relacionando el sistema de recursos humanos con el desempeño Ostroff y Bowen (2000)

La presente investigación tiene las siguientes partes: El problema de investigación que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Marco teórico que contiene los antecedentes del estudio, tanto internacionales, nacionales y regionales o locales; bases teóricas, definición de términos; hipótesis tanto la general como las específicas, variables, con sus definiciones conceptual y operacional, así como la operacionalización. Metodología que comprende el tipo y nivel de la investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y plan de recolección y procesamiento de datos. Resultados que comprende la presentación e interpretación de los resultados y la prueba de hipótesis. Discusión que se refiere a la comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes y aportes teóricos. Luego se tiene las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los inicios del siglo XXI, se caracterizaron principalmente por la economía del conocimiento basada en las tecnologías de la información y comunicación y por la globalización de los mercados (Bonache, 2002)

La innovación basada en el conocimiento, por la gestión de la información, por la internacionalización de los mercados (Bonache, 2002) y por una bonanza económica que parecía no tener fin donde se evidenciaba un gran mercado interno y externo con mucho dinamismo y con una gran competencia por el auge de la ciencia y la tecnología, por lo que las organizaciones tenían y tienen que cambiar su tipo de gestión tradicional por uno más estratégico y competitivo centrado en el cambio comportamental del talento humano como fuerza principal de la productividad.

Así mismo, existen otros factores como la globalización, los avances tecnológicos sobre todo de la comunicación e información y el cambio comportamental de la fuerza de trabajo, han afectado a las organizaciones al inicio de este siglo, por lo tanto se tiene que cambiar radicalmente el tipo de gestión.

Si entendemos a la globalización como el proceso de expansión, tecnológica, económica, además de otros aspectos, ésta no tiene barreras de ningún tipo, por lo tanto el intercambio de los aspectos mencionados como el económico, los sociales, culturales, inclusive éticos, morales y jurídicos de dan sin ningún tipo de trabas, permitiendo que todos los países del mundo puedan competir en el mercado mundial. (Chiavenato, 2004)

Estos desafíos generados por la globalización que asumen las organizaciones ha generado dar la verdadera y real importancia al talento humano, considerado como la fuerza fundamental para la supervivencia de las organizaciones, donde este talento o factor humano es considerado como una herramienta estratégica para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales mediante una buena gestión del conocimiento, habilidades, capacidades y competencias de las personas.

Por otro lado una deficiente gestión del talento humano desencadena debilidad en el proceso de toda organización en todas las áreas que pone en riesgo la permanencia y vigencia de las instituciones. Para ello es necesario una capacitación continua del personal y que se maneje un plan coherente, permanente y prospectivo de especialización y capacitación de visión de futuro frente a los cambios venideros debido sobre todo al avance de la ciencia y la tecnología

Por lo indicado la gestión de recursos humanos incide y se relaciona estrechamente con el desempeño laboral que consiste en una conducta comportamental del trabajador para el cumplimiento de sus funciones en torno a los objetivos de la organización, para ello se debe tener en cuenta la especialización, destrezas, habilidades, capacidades y competencias que deben interactuar con los cambios emergentes, la misión y visión de la organización

En este contexto, los aspectos de suma y verdadera importancia para el proceso administrativo son la productividad y la gestión del talento humano donde la productividad tiene que ver necesariamente con el desempeño laboral donde la satisfacción del trabajador juega también un papel importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Podemos evidenciar que en el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI) de la ciudad de Huánuco, la gestión del talento humano no es óptima como debe ser, repercutiendo este aspecto en el desempeño laboral sobre todo en la satisfacción y capacitación del personal, notándose algunos descontentos por parte de los trabajadores. Este hecho nos motivó a realizar la presente investigación para conocer la gestión el talento humano y el desempeño laboral, así como la relación que existe entre dichas variables y sus dimensiones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general:

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?

1.2.1. Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?

¿Cuál es la relación entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?

¿Cuál es la relación entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General:

Establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Determinar la relación entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Determinar la relación entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

1.4. Justificación del estudio

La presente investigación, desde el punto de vista teórico, se justifica porque se aborda teorías actualizadas de gestión del talento humano y desempeño laboral en un instituto nacional.

En la práctica, este estudio es importante puesto que la gestión del talento humano se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy

importante en el desempeño laboral, en el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral, por lo que es necesario su real conocimiento.

Desde el punto de vista metodológico, va a servir como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones, concretamente en la gestión del talento y el desempeño laboral tomando como referencia los instrumentos de medición de las variables estudiadas contextualizándolos al espacio y al tiempo.

1.5. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la presente investigación, se refieren sobre todo al tiempo disponible, así como a la falta de antecedentes locales, y como una de las limitaciones principales fue la accesibilidad a la toma de datos y a la veracidad de las respuestas, puesto que se trató de investigar comportamientos organizacionales. No se ha tenido limitaciones de orden tecnológico ni académicas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

En la presente investigación se tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes:

Quintero; Africano y Faría (2009). Tesis sustentada en la Universidad de Zulia cuyo título: Clima organizacional y desempeño laboral de las empresas vigilantes asociadas Costa Oriental del Lago. Dichos investigadores llegan a las siguientes conclusiones:

-Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia se necesita trabajar en ambientes plenamente motivadores, así como participativos y con un personal muy buen motivado y plenamente identificado con la institución, por lo tanto el trabajador debe ser considerado como un elemento vital en la organización, por lo que los funcionarios y/o directivos deben ponderar en todo momento sus expectativas, necesidades, anhelos con la finalidad de poder alcanzar buenos índices de eficacia y eficiencia

-De acuerdo con los resultados se puede indicar que los trabajadores, no están muy motivados, ya que el pago o salario otorgado por la organización no es muy bueno, a pesar de recibir reconocimientos por la labor que realizan, este hecho marca que el

aspecto económico sigue siendo importante y determinante en la motivación laboral.

La Torre (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Arriba a las siguientes conclusiones:

-Las prácticas de los recursos humanos orientados al compromiso y basados en la aproximación “soft” se relacionan directamente con el desempeño de los empleados a través de sus percepciones y expectativas. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

-Las prácticas de los recursos humanos orientados al compromiso se relacionan directamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los trabajadores de que la organización cuida de su bienestar personal y familiar. El apoyo organizacional muestra su interés para aumentar la satisfacción y el reconocimiento.

-Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de las relaciones humanas orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. Esto indica que el contrato normativo no tiene una influencia fundamental en la productividad ni en la eficiencia ni eficacia de la organización, esto

se debe principalmente por la idiosincrasia de los colaboradores, quienes consideran que este tipo de contrato es coactivo y va en contra sus intereses por los descuentos que se hacen y no entienden que en el futuro o a mediano y largo plazo les es beneficioso sobre todo por el seguro de salud y otros como la compensación de tiempo de servicio y sus análogos.

-Las perspectivas de empleo futuro se ha analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial.

García (2013). Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Concluye que:

-No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano. El hecho de establecer o indicar perfiles para los puestos del personal que se incorpora a la organización es una estrategia de suma importancia porque permite primeramente tener personal especializado y capacitado para el puesto, además de tener un personal acorde con las necesidades de la organización

-La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la

entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. Este hecho es perjudicial para cualquier organización, puesto que al no existir una organización adecuada de los recursos humanos, la organización no cumple con sus objetivos y su tendencia es la quiebra o desaparición.

-El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica. Este hecho también perjudica a la organización, puesto que al primar otros factores ajenos a la misión y visión empresarial, los colaboradores que ingresan a la institución no serán los más calificados ni aquellos que puedan potenciar a la organización, por el contrario serán colaboradores que frenan el proceso organizativo en función a la productividad de la misma.

-No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan. La no existencia de un plan de capacitación continua, permanente y sostenida es un factor limitante para la competitividad, puesto que en un mundo de avances tecnológicos acelerados y emergentes, se necesita el conocimiento de todos los cambios que se dan en este mundo globalizado para competir y estar vigentes.

-La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede

obtener una visión consolidada del desempeño de las personas. La evaluación permite evidenciar el progreso del proceso y por ende los resultados, para ello toda evaluación debe ser una actividad no para sancionar sino fundamentalmente debe ser diagnóstica para recomendar alternativas de solución de los aspectos o puntos que entran en situaciones de incertidumbre.

Mejía (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Las conclusiones más importantes fueron:

-Se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agentes de servicio telefónico.

-Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales tiene verdadera importancia en la identificación de la productividad de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

-Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes.

-Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Bedoya (2003). Tesis sustentada en la de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; cuyo título es: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Llega a las siguientes conclusiones:

-La gestión de personas, en una nueva concepción, consideran a los colaboradores la fuerza fundamental de la productividad organizacional, y no como simples recursos organizacionales, sino su importancia radica que se reconoce que son dotados de inteligencia, destrezas, habilidades, competencias, capacidad razonativa, ejecutiva y resolutiva, es decir, el trabajador se convierte en pieza principal y factor decisivo del proceso y vigencia de cualquier empresa. Así mismo los procesos de gestión de evaluación de desempeño, están sufriendo serias modificaciones con la finalidad de adecuarse a las nuevas exigencias de un mundo globalizado, competitivo y de cambios profundos sobre todo en las tecnologías de la información y comunicación.

Zedeyda (2002). Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; cuyo título es: Percepción de la calidad de atención por el usuario externo del servicio de Emergencia del Hospital Nacional del Callao-Callao. Las conclusiones son:

-La percepción de los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Carrión, sobre calidez del servicio es de regular calidad, además los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Carrión, perciben la capacidad de respuesta del servicio como de mala calidad. Los usuarios del servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Carrión, perciben que sí sintieron mejoría en su estado de salud después de la atención y las expectativas de los usuarios que reciben atención en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Daniel A. Carrión están referidas a recibir una atención más rápida y un mejor trato. Las conclusiones del estudio dan cuenta de que es

necesario mejorar la limpieza, mejorar la ventilación e iluminación en los ambientes del servicio de emergencia y mejorar la señalización, por otro lado, respecto al análisis de la calidez del servicio ofrecido, recomendamos realizar actividades de educación continua en aspectos de relaciones humanas dirigidas al personal técnico-administrativo (admisión/caja, farmacia y personal de seguridad)

Se evidencia que la calidad de servicio se debe mejorar sobre todo en el servicio de emergencia, donde se nota que no existe buena capacidad de respuesta, además que las instalaciones, es decir, los elementos tangibles están deteriorados, sin mantenimiento y no guarda la higiene, ventilación e iluminación requerido de un centro de salud donde se supone estas dimensiones deben estar en buenas condiciones para un buen servicio al usuario

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión del talento humano

De acuerdo con Moreno (2003), las organizaciones en la actualidad deben contar con personal que demuestren capacidad de cumplimiento de sus funciones eficientemente y que evidencien conocimientos teóricos y sobre todo capacidad para lograr los objetivos y resultados que la organización se propone. Para ello es necesario establecer las condiciones necesarias y suficientes para fortalecer el recurso humano, orientados a generar espacios y ambientes propicios para la innovación, la capacitación y el aprendizaje continuo y sostenido, planificando estrategias para el desarrollo y la optimización de los procesos

A partir de los años 80 del siglo pasado, se inicia una serie de investigaciones con expertos técnicos y académicos que

demonstraron que la gestión del talento humano es un factor estratégico en el desarrollo organizacional que proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002). La gestión del talento humano es considerado como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (Beardwell, Holden y Clayton, 2004). Este enfoque epistémico de la gestión del talento humano que incluye estrategias, decisiones, actividades y prácticas para una gestión eficiente de los colaboradores tiende a la consecución de los objetivos organizacionales. Siendo uno de los objetivos de dicha gestión ponderar al máximo el valor de los bienes y servicios que proporciona la organización sin descuidar la calidad de vida de todos los miembros de la organización. (Analoui, 2007).

La gestión del talento humano anteriormente tuvo un enfoque muy académico y se consideraba como un conjunto de múltiples teorías y de políticas interrelacionadas con una filosofía o ideología (Guest y Armstrong, 1999). Otros investigadores y estudiosos la diferenciaban de la administración de personal tradicional. Por ejemplo, Storey (2007) definía a la gestión del talento humano como una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal. Desde el punto de vista de Storey (2007), la diferencia entre administración de personal y gestión de recursos humanos es que la primera impone el cumplimiento de las reglas y los procedimientos organizacionales, y la segunda, aumentar la lealtad y compromiso de los trabajadores. Esta visión de la gestión de recursos humanos estaría en línea con el paradigma de CVL/IE (Calidad de Vida Laboral/ Implicación de los Empleados). Uno de los aspectos

básicos de este paradigma es que la calidad de vida laboral (CVL) estimula la implicación de los empleados (IE) y un desempeño de calidad basado en el compromiso, la competencia, los costes y la congruencia con los objetivos de la organización de los objetivos de los empleados. Desde este paradigma, se enfatiza la participación, autonomía y la formación de los empleados, la recompensa en función del desempeño, la comunicación abierta tanto horizontal como vertical, y la información de los cambios organizacionales en todos los niveles de la empresa (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001).

Las últimas definiciones y paradigmas de la gestión del talento humano, se basan en una aproximación "soft" de los recursos humanos, frente a la aproximación "hard". Ambas aproximaciones, consideran la gestión de recursos humanos como un área estratégica de la organización.

Estas concepciones modernas de la gestión del talento humano consideran como un proceso de empleo de estrategias, asociadas al reconocimiento pleno de la fuerza de trabajo de todos los colaboradores.

Por todo ello, la gestión del talento humano se ha consolidado como un valor estratégico. Sin embargo no hay una receta o técnica única que asegure beneficios para la organización. Ya desde la misma gestación del área, se bifurcaba en dos aproximaciones aparentemente antagónicas, lo que se ha denominado visión hard y visión soft (Storey, 1998) de los recursos humanos, aunque idealmente, la gestión de recursos humanos estratégica debería alcanzar un balance adecuado entre las prácticas hard y soft (Analoui, 2007).

Es pertinente indicar que la visión hard y soft, teóricamente antagónicas deben buscar un punto de equilibrio y no considerar

que son enfoques distantes o diferenciados sino que se complementan entre ellos.

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas (Mayo, 1933) ha habido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. A principios de los 80, se publicaron dos libros que establecieron las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo revelaron una división fundamental en el significado del término.

A continuación, se explican más detalladamente las aproximaciones de gestión del talento humano hard y soft. Mientras que la primera enfatiza la gestión calculadora, cuantificadora y estratégica de todos los activos de la empresa (incluidos los trabajadores) para gestionar el lugar de trabajo de una manera más “racional”, es decir, como su traducción al español indica una visión dura que se centra sobre todo en el cálculo, en lo tangible, sin fijarse mucho en aspectos subjetivos de los colaboradores (Bratton y Gold, 1999); la segunda enfatiza la importancia de fomentar altos niveles de compromiso, la formación en el lugar de trabajo y subraya el liderazgo, es decir, también de acuerdo a su traducción al español de una visión suave, aparentemente implica dejar hacer y dejar pasar en el proceso organizativo, mas no es así, implica esta visión el compromiso, la lealtad, la identidad y el liderazgo de todos los componentes de la organización teniendo como eje principal a la persona y todas sus potencialidades (Bratton y Gold, 1999).

La aproximación hard (Fombrum et al. 1984) tiene como referente el modelo gestión de recursos humanos de la escuela de Michigan. Esta aproximación está firmemente enraizada en la estrategia

corporativa y las políticas de negocio que enfatizan el análisis del entorno y la integración en un plan de negocio de los recursos humanos. Por tanto, se basan en un control estratégico, en una estructura organizacional y en sistemas para gestionar a los empleados basadas en una eficiencia de la producción con el mínimo costo, es decir, deben ser eficaces y eficientes. Los empleados son medios para conseguir objetivos estratégicos, son vistos como cualquier activo de la empresa que ha de ser utilizado del modo más eficiente, son una herramienta más para conseguir los objetivos de negocio. (Analoui, 2007).

Como se puede apreciar, esta aproximación considera a los empleados o colaboradores como un medio, como una herramienta más en la organización para la consecución de los objetivos, no considera que el talento humano es un fin, es decir, algo principal, importante y fundamental en la empresa y se debe dotar de todas las consideraciones para una buena calidad de vida, empezando de la remuneración, la motivación y el reconocimiento

Se basa en cinco principios básicos:

Selección de las personas que tengan las habilidades para desempeñar el puesto, independientemente que compartan o no los valores de la organización, para evitar costes de formación. Si es necesario se ofrecen altos salarios para cubrir el puesto. Esto indica la selección del mejor personal de acuerdo a la política organizacional aunque no se internalicen de la misión y visión empresarial, lo que interesa es la productividad de ellos, sin embargo, esto tiene sus consecuencias, porque es un personal que puede abandonar a la organización en cualquier momento o circunstancia por un mejor salario, puesto que no tiene ni compromiso ni identidad con la institución.

Evaluación y control del desempeño con el fin de proveer feedback tanto al empleado como a la organización de sus resultados. Tanto empresa como trabajador se evalúan mutuamente. La empresa evalúa el rendimiento del trabajador, mientras que el trabajador evalúa el salario que recibe para ver si es acorde al mercado de trabajo. Este es un hecho de un toma y dame, el trabajador mientras esté bien remunerado tiende a rendir mejor o viceversa, y como se evidencia la evaluación en este caso no sirve para corregir o focalizar los puntos débiles del proceso empresarial, sino para evaluar o evidenciar solamente los resultados.

Sistema de retribución en función del desempeño individual del trabajador. El mensaje para el trabajador es que es un contratado y de él se esperan los resultados requeridos y recompensados. Los contratos suelen ser a corto plazo y no se asegura la estabilidad laboral. Este hecho indudablemente atenta contra el derecho de los trabajadores, puesto que al no existir estabilidad laboral, el trabajador está mirando otras oportunidades y sus expectativas son otras, más no el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Formación en función de las necesidades estratégicas de la empresa, se prefiere no invertir en formación en pro de la selección. Por otra parte, esta no se tiene en cuenta para fijar la retribución del empleado, que se prefiere ligar al desempeño. Es decir, la formación es relativa, prefiere la organización en contratar personal calificado y cuando se no se actualiza o capacita, simplemente lo retira de la organización, ya que su política es no invertir en capacitación del personal.

La gestión y la dirección de los empleados han de estar en manos del jefe directo en lugar del administrador de personal. Esta característica es de organizaciones autocráticas o autoritarias con

mandos muy verticales y sin una comunicación oportuna y pertinente.

La aproximación soft en la gestión de recursos humanos fue originalmente concebida por Beer et al. (1984) y Walton (1985) y se basa en el modelo de gestión organizacional de Harvard. Sin embargo, el origen de esta aproximación se basa en diferentes trabajos y tendencias empresariales que proceden de una misma escuela de pensamiento (los modelos humanistas)

Esta aproximación soft se centra en los intereses del empleado para sostener y aumentar el compromiso con la organización, esperando así altos niveles de desempeño. Asimismo, promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la dirección asegura canales de comunicación en todos los niveles de la empresa para que la información fluya a todos los empleados. Las organizaciones que aplican esta aproximación, refuerzan el compromiso del empleado, su auto-regulación y una amplia autonomía en el puesto.

Como se puede apreciar esta aproximación se base en aspectos humanistas de dar importancia al trabajador, en sus intereses, en su problemática personal y familiar, es decir, el colaborador es también un fin de la organización, no solamente un medio para conseguir rentabilidad, sino que el trabajador, es considerado como integrante de un equipo que toma decisiones y participa directamente en la gestión empresarial.

Los desarrollos en gestión del talento humano de esta aproximación han recibido diferentes nomenclaturas como “sistemas de alto rendimiento”, “sistemas orientados al compromiso”, “sistemas de implicación” “paradigma CVL/IE”, etc. (Mohrman, Ledford, Lawler, y Mohrman, 1986; Wood y Wall, 2007).

La aproximación soft tiene como objetivo que el empleado se considere como un asociado, como parte de la empresa. Por tanto, se espera del empleado que realice mayores esfuerzos para la organización desarrollando todo su potencial. Para ello, se han desarrollado una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con la filosofía universalista de los recursos humanos. Estas prácticas se pueden resumir en:

- El desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores en la empresa mediante promoción horizontal y vertical, y trabajo en equipo. Implica dar mucha importancia a la profesión del trabajador y la oportunidad de capacitarse para la promoción o los ascensos y de esta manera mejorar su condición laboral y socioeconómica.
- Selección de personal eficaz con el objetivo de seleccionar a personas que se adapten fácilmente a la cultura de la organización y compartan sus valores empresariales. Es decir, que cada trabajador se ubique en el puesto donde puede rendir mejor, para ello es necesario una selección consciente, eficaz y direccionada al interés de la persona.
- Retribución por competencias y con incentivos de grupo o negocio. El reconocimiento es importante y la retribución se debe hacer teniendo en cuenta las competencias y la productividad de cada trabajador.
- Evaluación del desempeño orientado al desarrollo y una evaluación 360°. La evaluación en cuanto cumpla un papel orientador y no sancionador es muy importante en cada empresa y ésta debe hacerse en todos los aspectos y procesos de la organización.

- Promoción de la participación de los empleados mediante la difusión de la información. La participación, identidad y compromiso del trabajador con la organización hoy día cobra una importancia vital para la vigencia de las empresas para ello la información y difusión es un aspecto democrático que se debe practicar permanentemente.
- Políticas igualitaristas simbólicas (aparcamientos sin distinciones, la misma cafetería para toda la organización, etc.). Esta conducta organizacional de inclusión igualitaria para todos los colaboradores incluyendo a los funcionarios y directivos muestra una organización moderna, emergente y proactiva con sus colaboradores.
- Los mandos intermedios o supervisores se convierten en coordinadores de equipos. Es decir, el termino de “jefe” se debe desterrar y ser reemplazados por coordinadores que son los que interrelacionan los trabajos en equipo en forma armoniosa, igualitaria, comprometida y manteniendo la lealtad a la organización

Sin embargo, tal y como afirma Bonache (2002), cada organización en función de sus características específicas y la naturaleza de sus procedos ha de concretar cada uno de los principios y las prácticas de gestión de sus recursos humanos.

Modelos de gestión organizacional

a) El modelo de Michigan

El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo. Es el modelo más extremo de la aproximación hard.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales. Según Redman y Wilkinson (2001), el modelo de Michigan se basa en los trabajos de Storey (1992), Hendry, Arthur y Jones (1995) y Beardwell et al. (2004) quienes establecieron que la aproximación hard de los recursos humanos estaba enraizada en la estrategia corporativa y la política de la organización. Esta línea de gestión enfatiza el análisis del entorno y la integración al plan de negocio de la gestión de recursos humanos.

Este modelo indudablemente está en desuso y lo mantienen algunas organizaciones todavía en pleno siglo XXI, sin embargo su vigencia y permanencia se debe sobre todo a que compensan con otras características de otros enfoques más emergentes y modernos.

Según Price (2004), el modelo de Michigan sigue los cinco principios básicos de la aproximación hard (Analoui, 2007; Bonache, 2002).

b) El modelo de Harvard.

El modelo de Harvard agrupa los principales principios de la aproximación soft de los recursos humanos. El objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los empleados.

La organización toma en cuenta el flujo de capital humano. Esto incluye desde que un empleado es considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). Este sistema cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y

participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados. Por último, también delega responsabilidad en grupos de trabajadores autogestionados. Como se puede observar, todas estas características son distintivas de la aproximación soft.

El modelo de Harvard se basa en las cuatro "C": competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad, donde cada criterio es igual de importante: la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el empleado y desarrollar sus competencias y por último, el coste general de la efectividad de los recursos humanos. El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes.

Este modelo también está en línea con el Paradigma CVL/IE que basa la gestión de recursos humanos en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados para estimular su implicación laboral y un desempeño de calidad. Igualmente este paradigma se centra en lograr el compromiso, la competencia, optimizar costes y la congruencia. Así, el compromiso de los empleados se lograría a través de la identificación con la empresa y sus objetivos. Por medio de la formación, se obtendrían empleados competentes para desempeñar sus roles. Se

postularía una optimización de costes, por los que el coste de los empleados en su conjunto fuera menor a la aportación que hiciesen a la organización. Por último, este paradigma aboga por una mayor coincidencia de los intereses de los empleados y la organización para conseguir la congruencia (Gracia et al., 2001).

c) Modelo de Ostroff y Bowen (2000)

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) analiza la organización desde un punto de vista multinivel, de este modo se integran los diferentes niveles que existen en las organizaciones. Su objetivo es integrar las tres vertientes primarias de la investigación (la aproximación a nivel individual, la aproximación a nivel organizacional y la aproximación trans o multinivel) dentro de una estructura multinivel cohesionada. Ostroff y Bowen (2000) proponen un meso-paradigma (House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995) para la comprensión de los vínculos existentes entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.

Por un lado, el modelo se enfoca a nivel micro en el análisis y la comprensión del nivel individual, abarcando aspectos como el clima psicológico, el contrato psicológico, características de los empleados (las actitudes, las conductas, las habilidades y las capacidades), el desempeño y otras variables individuales a este nivel. Por otro lado, el modelo se concentra en el nivel macro con el objetivo de analizar y comprender aspectos a nivel organizacional como el sistema de recursos humanos, las estrategias organizacionales, el clima organizacional, el contrato normativo, y los atributos que se crean y se comparten por los empleados (actitudes colectivas,

conductas y capital humano), además de la efectividad y el desempeño organizacional. La relación entre el sistema de gestión de recursos humanos, el clima organizacional y el contrato normativo estará modulada, según este modelo, por la fortaleza con la que esté implantado el sistema de recursos humanos. Así un sistema de recursos humanos fuerte evitará ambigüedades a los empleados sobre el modo de comportarse y sobre lo que la organización espera de ellos.

Siguiendo este modelo, el entorno y/o contexto organizacional y la estrategia de la organización han de tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el sistema de gestión de recursos humanos, que ha de estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En respuesta a un contexto turbulento o a un cambio de objetivos organizacionales en función del mercado, se ha de modificar el sistema de gestión del talento humano para adecuarse a la nueva situación y a los nuevos objetivos de la organización variando, si es necesario, las prácticas de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos forman las habilidades, las actitudes y la conducta de los trabajadores de la organización, y éstas influyen en su desempeño. Además, las prácticas de recursos humanos tienen una influencia directa en el desempeño organizacional ya que proporcionan las condiciones estructurales y operacionales a los empleados para ser eficientes. Basándose en estas premisas Ostroff y Bowen exploran cómo las prácticas del talento humano forman las características de los empleados a partir del clima psicológico/ organizacional y el contrato psicológico/ normativo. De este modo, las prácticas de recursos humanos moldean las expectativas y percepciones de los

empleados de la organización. Dicho de otro modo, el conjunto de prácticas de recursos humanos adapta y moldea las interacciones y la coordinación entre los empleados de la organización creando percepciones, actitudes y afectos compartidos en los individuos. Ostroff y Bowen adoptan una visión multidimensional en la cual las configuraciones múltiples de las prácticas de recursos humanos promueven diferentes climas y diferentes contratos psicológicos. Estos diferentes climas y contratos guían la conducta y las actitudes de la fuerza laboral e implican múltiples dimensiones de desempeño organizacional y efectividad.

El término “fortaleza del sistema de recursos humanos” se refiere esencialmente al grado de ambigüedad que presenta el sistema de gestión de recursos humanos en la organización. Un sistema de recursos humanos fuerte se caracteriza por tener una prácticas de recursos humanos que crean una situación, una estructura social, en la que hay poca ambigüedad relativa a los objetivos y los procedimientos de la organización (esto es, las percepciones del entorno organizacional) y en lo relativo al intercambio entre trabajador y empleador (las expectativas o creencias sobre el contrato). Por tanto, la fortaleza del sistema de recursos humanos moderará la fortaleza de los significados compartidos evocados a nivel organizacional. Un sistema de gestión de recursos humanos débil creará situaciones débiles para los empleados, una situación débil es ambigua y provee pocas guías a los individuos sobre la conducta apropiada. Esta situación débil tendrá como resultado percepciones idiosincráticas dentro de la organización.

Por otra parte, el sistema de gestión de recursos humanos ha de estar alineado con la estrategia organizacional. La estrategia está determinada por la misión de la organización. Tanto las políticas como las prácticas de recursos humanos que de ellas se derivan han de estar alineadas con la misión y estrategia organizacionales.

Las políticas de gestión del talento humano se basan en la filosofía de los recursos humanos subyacente en cada organización. Esta filosofía define la concepción sobre la persona, el grupo y la colectividad, el trabajo y las relaciones entre las personas y los sistemas organizados. Esta filosofía subyacente y las políticas derivadas de la misma se operacionalizan en las prácticas de recursos humanos (Peiró, 1999; citado en Gracia et al., 2001).

2.2.2 El desempeño laboral

El desempeño laboral se considera aquellas acciones, actividades o conductas comportamentales observables en los colaboradores de una organización que tienen relación directa con el cumplimiento de los objetivos institucionales, los mismos que pueden ser medidos en términos de competencia de cada trabajador y su aporte o contribución a la empresa.

La administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado o colaborador trabaje en función con las metas de la institución para desarrollar sus capacidades y ser retribuidas con la recompensa o salario respectivo.

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff y Mackenzie, 1995). Según

Campbell et al. (1970), el desempeño es una conducta laboral que tiene que ver directamente con la consecución de los objetivos y metas de la organización. También se considera el desempeño laboral como una acción o actividad que tiene que ver con los resultados de la misma. Resumiendo, podemos indicar que el desempeño laboral es un conjunto de conductas comportamentales que tiene que ver con la productividad o rentabilidad de cualquier organización

Según (Chiavenato, 2000), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Todas estas definiciones coinciden que el desempeño laboral está en función del perfil personal y profesional de trabajador, asociado con sus habilidades, destrezas y capacidades para el cumplimiento de sus funciones que tienen relación directa con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Tradicionalmente, el desempeño se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de los las obligaciones dentro del mismo, es decir por el cumplimiento de las funciones asignadas y por la productividad expresada en la eficiencia y en la eficacia (Bernardin, Kane, Ross, Spina y Johnson, 1995). Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos (Chiavenato, 2004), se han

empezado a considerar otros indicadores de desempeño que aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional, entre dichos cambios podemos indicar el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, así como a los mercados globalizados (Landy y Conte, 2007).

Según Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995), existen una serie de conductas que no son propias del puesto de trabajo o del rol que ha de desempeñar el empleado en la empresa. Son las llamadas conductas extra-rol. Dentro de estas conductas se incluyen las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización prosocial y las conductas de denuncia y el disenso de la organización por principios. Antecedentes de estas variables resultado son el apoyo organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico que derivan en actitudes laborales positivas como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Anderson et al. 2001).

Este contexto implica que el desempeño laboral no solo implica el cumplimiento de las tareas o funciones asignadas al colaborador y su productividad, sino que existen una serie de conductas que tienen que ver con el puesto de trabajo y que inciden directamente en la satisfacción del usuario o cliente y que tienen que ver también con la ciudadanía organizacional y las actitudes laborales positivas como son el compromiso con la institución, la identidad, la lealtad personal hacia la institución y también se debe mencionar a la satisfacción del mismo trabajador como fuerza principal del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por último, las conductas contra productivas o contraproducentes que son conductas que violan fundamentalmente las normas de la organización y el código de ética sobre todo de las instituciones

públicas, dichas conductas son inconsistentes y un peligro para la organización porque amenaza primeramente la estabilidad y bienestar de los trabajadores y pone en peligro la vigencia y permanencia de la organización y de todos sus miembros (Robinson y Bennet, 1995). Estas conductas inapropiadas con mayor frecuencia son el acoso, el chisme, la comunicación grotesca o abuso verbal, la violencia psicológica y personal, el robo, sabotaje, actos de corrupción, las tardanzas, descansos prolongados, imagen personal, la integridad profesional, entre otros. Landy y Conte (2007) afirma que estas conductas son debidas a unas actitudes laborales negativas derivadas de la falta de apoyo, la inequidad y factores personales, como la desintegración familiar y la conducta personal, entre otros.

Dimensiones del desempeño laboral.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que la satisfacción del trabajo “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La misma que se encuentra en estrecha relación con la naturaleza del trabajo y con todo el contexto laboral como puede ser el equipo de trabajo, la estructura organizativa, el control, la evaluación, así como el

reconocimiento. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento más subjetivo que objetivo, es decir, es la percepción personal del trabajador sobre el placer o dolor, o la satisfacción y la insatisfacción de aspectos objetivos de la organización.

b) Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Existen varios enfoques que definen la autoestima:

La más básica es el enfoque actitudinal. Es el hecho que la persona es tratada como el centro de atención a sus problemas y necesidades. Así como se tiene reacciones cognitivas, emocionales y comportamentales hacia los demás y otros objetos, también se tiene a nuestra misma persona.

La segunda definición desarrollado por los referentes en ciencias sociales se refiera a la autoestima en términos de actitud, definiéndola como una asociación entre diferentes muestras actitudinales. Esta vez se define a la autoestima como la relación entre diferentes muestras de actitudes, es decir se resalta la diferencia de lo que es una persona y lo que quiere ser, (entre sus expectativas y la realidad personal) y en medio de ello se encuentran las actitudes.

La tercera forma de considerar la autoestima, tiene que ver con las respuestas psicológicas que la persona mantiene de sur. Dichas respuestas describen claramente la naturaleza afectiva de las personas que se basa especialmente en sus

sentimientos extremos, es decir entre lo positivo y lo negativo, aceptación o rechazo.

Finalmente la autoestima puede considerarse como algo inherente a la personalidad, como una dimensión personal, parte de uno mismo como una conducta personal puede verse como una función o componente de la personalidad. Es por ello que muchas veces se manifiesta que la autoestima es parte de la conducta humana donde debe estar motivada y también autorregulada para no cometer excesos y no caer en el egocentrismo (Mruk,1999)

Componentes de la autoestima

Smelser (1989), en cambio, analiza los componentes de la autoestima, donde:

- El primer componente es el cognitivo, que implica caracterizar la autoestima en términos descriptivos, que implica de hacerse preguntas sobre el tipo de persona que es uno, para tener una idea o marco referencial de nuestra conducta y comportamiento. Este componente es importante puesto que debemos tener todo un marco referencial de nuestra conducta y comportamiento para conducirla con prudencia y conocimiento de las causas y consecuencias que derivan de nuestro actuar.

- En segundo lugar, se tiene un campo afectivo, que tiene que ver con una apreciación positiva o negativa relacionada con el proceso de identificación que muchos lo llaman baja o alta autoestima. Es decir, el elemento emocional es muy importante y fundamental para desarrollar nuestra autoestima.

- En tercer lugar y en relación con el segundo, existe un elemento evaluador, la atribución de un valor basándose en algún modelo ideal. Este aspecto tiene que ver con la práctica y desarrollo de los valores enmarcados dentro la ética personal y los referentes para conducir nuestras actitudes.

Patrones de la autoestima

La autoestima implica el desarrollo de patrones, arquetipos o referentes, el establecimiento de comparaciones con ellos y la comprensión consciente de cómo es la persona que se mide con los resultados comportamentales, profesionales y personales que conlleva indudablemente al desarrollo y práctica de valores que deben convivir con uno mismo como una conducta humana (Rosemberg, 1979).

c) Trabajo en equipo

En toda organización toma mucha importancia la interrelación de los trabajadores de una misma área o áreas diferentes, este hecho implica el trabajo en equipo, que repercute directamente en el bienestar de la empresa y de todos sus miembros así como en la satisfacción de los trabajadores y por ende de los usuarios o clientes.

El trabajo en equipo, entonces significa el trabajo conjunto de un grupo de personas que tienen que interactuar e interrelacionarse en torno a objetivos comunes de la organización y dentro de dicha estructura, se intercambian ideas, experiencias, opiniones, conocimientos y se desarrollan procesos conjuntos y concatenados entre sí, para ello es necesario la cohesión del equipo, la uniformidad de las conductas y opiniones, el liderazgo

de cada uno de los integrantes , lo que implica el bienestar empresarial y de sus integrantes.

d) Productividad del trabajador

La productividad se considera como el rendimiento eficiente de la actividad productiva de las personas que se expresa por la correlación.

Entre el gasto del trabajo y la productividad que son los servicios ofertados o los bienes producidos. Para ello se debe evaluar el tiempo invertido en la productividad o también por la cantidad de la producción en la unidad de tiempo. El nivel de productividad del trabajador es un indicador importante para medir su eficiencia y eficacia dependiendo de la línea o área donde se desenvuelve la organización.

Uno de los objetivos de toda organización es incrementar la productividad, para ello es necesario economizar el trabajo personal y social y reducir el tiempo para producir la unidad productiva, con la finalidad de minimizar los costos y así obtener mayor rentabilidad

2.3 Definición de términos

- **Estadística.** Ciencia que tiene por objeto la obtención, ordenamiento, procesamiento, análisis e interpretación de la información con la finalidad de dar alternativas de solución en situaciones de incertidumbre (Avila, 1987)
- **Informática.** Etimológicamente proviene de la voz francesa “informatique” que a su vez significa información o información

automática. Es decir, la informática se refiere al procesamiento automático de datos o de la información por medio de dispositivos electrónicos y sistemas o software computacionales.

- **Gestión.** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una organización o una empresa. Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **Recurso humano.** Se entiende por recurso humano a las personas con las que una empresa u organización de cualquier tipo de asociación con fines o sin fines de lucro cuenta para desarrollar y ejecutar de acuerdo a sus fines y objetivos sus acciones o actividades, labores o tareas que para dicho fin han sido requeridas y seleccionadas dichas personas. Hoy en día este término es equivalente a talento humano.
- **Talento humano.** En la administración de empresas, se denomina talento humano, al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.
- **Gestión del talento humano.** La gestión de recursos humanos es un aspecto de la administración organizacional que se refiere al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación

del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

- **Desempeño laboral.** Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- **Satisfacción del trabajo.** Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.
- **Autoestima.** Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- **Trabajo en equipo.** Labor corporativa de los trabajadores de una organización bajo objetivos para el cumplimiento de metas institucionales Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- **Capacitación del trabajador.** Proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de

que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

- **Relaciones industriales.** Las relaciones industriales se refieren al vínculo que se establece entre la parte administrativa de una empresa y los colaboradores o también entre los directivos o funcionarios y el sindicato de los trabajadores. También se puede indicar que es un conjunto de normas, procesamientos y recomendaciones que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar una productividad y rentabilidad eficiente.

2.4 Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general:

La relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

La relación es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

La relación es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

La relación es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

2.5 Variables

2.5.1 Definición conceptual de las variables

Variable 1: Gestión del talento humano

La gestión de recursos humanos es un aspecto de la administración organizacional que se refiere al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

Variable 2: Desempeño laboral

Son comportamientos observados en los empleados o colaboradores que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada trabajador y su nivel de contribución a la empresa.

2.5.2 Definición operacional de la variable

Variable 1: Gestión del talento humano

Aspecto de la administración organizacional como un proceso de compromiso institucional de los miembros de la estructura que será medido mediante un cuestionario de 20 ítems, 9 para la selección de personal, 8 para la capacitación y 3 para la evaluación.

Variable 2: Desempeño laboral

Comportamientos observables de los trabajadores de una organización que será medido mediante un cuestionario formado por 20 ítems 5 para cada una de las dimensiones es decir para la satisfacción laboral, la autoestima, el trabajo en equipo que desarrollan y las capacitaciones del personal.

2.5.3 Operacionalización de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Gestión del talento humano	Selección de personal	-Estrategias significativas y adecuadas -Adecuada entrevista -Preguntas adecuadas y programadas -Evaluación psicológica -Evaluación de aptitudes de los postulantes -Requisitos de acuerdo a las normas	Ordinal
	Capacitación	-Capacitación permanente -Capacitación adecuada y pertinente -Capacitación y atención -Capacitación y productividad.	
	Evaluación	-Existe evaluación permanente -Comunicación de resultados -Evaluación y productividad	
Variable 2: Desempeño laboral	Satisfacción	-Promociones -Ascensos -Beneficios -Ambiente de trabajo -Supervisión	Ordinal
	Autoestima	-Aspecto físico -Imagen personal -Solidario -Confiable -Autocrítica	
	Trabajo en equipo	-Inteligencia emocional -Relaciones interpersonales -Habilidades comunicativa -Coordinación	
	Productividad	-Eficiencia -Eficacia -Cumplimiento	

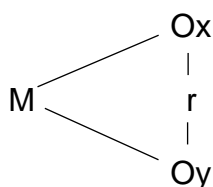
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, sustantiva, puesto que no existe manipulación de variables, es decir, no existe un tratamiento metodológico para observar influencia entre variables y se describió y analizó dando respuesta objetiva aspectos correlaciones de un fragmento de la realidad (Carrasco, 2013).

El nivel es correlacional ya que trató de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández y otros, 2014)

En concordancia con el tipo y nivel de investigación el diseño es descriptivo correlacional-transversal cuyo esquema es:



Dónde:

M = Muestra

Ox = Gestión de recursos humanos

Oy = Desempeño laboral

r = Relación entre variables

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Teniendo en cuenta el tipo de investigación la presente investigación como está descrito líneas arriba el nivel es descriptivo correlacional donde los instrumentos se aplicarán en un momento dado con la finalidad de conocer el estado real de las variables investigadas que son la gestión del talento humano y el desarrollo laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de la ciudad de Huánuco cuyos objetivos más importantes se refiere a normar las actividades estadísticas oficiales; coordinar, integrar y racionalizar la actividad estadística oficial; y promover la capacitación, investigación y desarrollo de la actividad estadística.

Del mismo modo sus competencias y organización son los levantamientos censales, las estadísticas continuas, las encuestas por muestreo, las estadísticas de población, las estadísticas ambientales, los indicadores e índices en general, las cuentas nacionales, y regionales, los esquemas macro estadísticos, el análisis e investigación. Corresponde al Sistema Estadístico Nacional (SEN), las tareas técnicas y científicas que se desarrollan con fines de cuantificar y proyectar los hechos económicos y sociales para producir las estadísticas oficiales del país.

Constituyen órganos conformantes del Sistema Estadístico Nacional: i) El Instituto Nacional de Estadística e Informática; ii) El Consejo Consultivo Nacional de Estadística; iii) El Comité de Coordinación Interinstitucional de Estadística; iv) Las Oficinas Sectoriales de Estadística y demás Oficinas de Estadística de los Ministerios, de los Organismos Centrales, Organismos Públicos Descentralizados y Empresas del Estado; v) Los órganos de

Estadística de los Gobiernos Regionales; vi) Los órganos de Estadística de las Municipalidades; y vii) Los órganos de Estadística de los Poderes Públicos y de los Organismos Autónomos.

3.3. Población y muestra

Población. La población lo constituyeron los trabajadores nombrados y contratados del Instituto Nacional de Estadística e Informática de la ciudad de Huánuco que en total suman 45, la misma que se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 01: Trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

Total	Decreto Legislativo 276		CAS		Locación de Servicios	
	Nombrado	Contratado*	Oficina	Proyectos	Permanentes	Temporal (Marzo a Abril)/1
45	3	1	8	15	5	13

Fuente: Planilla del INEI-2017

Elaboración: Propia

* Plaza por cubrir

1/ a la fecha fueron contratados por locación para los proyectos de la EDNOM, Servicios Estadísticos y Fortalecimientos.

Muestra. La muestra es no probabilística y se consideró a todos los trabajadores menos a la plaza por cubrir por contrato en el D.L. 276 y a los trabajadores temporales en la modalidad de Locación de Servicios, que en total suman 31 trabajadores. Los sujetos de la muestra se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 01: Muestra de trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

Total	Decreto Legislativo 276	CAS		Locación de Servicios
	Nombrado	Oficina	Proyectos	Permanentes
31	3	8	15	5

Fuente: Planilla del INEI-2017

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Técnicas. Las técnicas son procedimientos sistematizados. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas pueden ser: La observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta.

En la presente investigación se utilizó la encuesta que es una técnica de toma de datos que consiste en indagar la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado tema o problema

Instrumentos. Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas.

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos:

- Un cuestionario que midió la gestión de recursos humanos formado por 20 ítems.
- Un cuestionario que midió el desempeño laboral conformado también por 20 ítems.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez. Para la validación de los instrumentos se realizó mediante juicios de expertos, para ello se les presentó la ficha de validación, los instrumentos y la matriz de consistencia.

Confiabilidad

La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un estadígrafo cuyo valor va de 0 a 1 con la siguiente valoración:

De 0.0 a 0.5: No confiable

De 0.5 a 0.7: Confiable

De 0.7 a 1.0: Altamente confiable

Para el cuestionario que midió la gestión del talento humano:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	8	100,0

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

b.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	20

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.812, entonces el instrumento es altamente confiable.

Para el cuestionario que midió el desempeño laboral:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	8	100,0

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

Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	20

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.851, entonces el instrumento es altamente confiable.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Una vez elaborados los instrumentos con la validez de expertos y con su coeficiente de validación, se procedió con el siguiente plan:

- Se aplicaron los instrumentos a la muestra previa autorización de la institución respectiva para la recolección de la información
- Se ordenó la información o los datos en función a las variables y sus dimensiones.
- Se procesó la información y se presentarán en tablas y gráficos.
- Se determinaron las frecuencias absolutas, relativas y la media aritmética.
- Se realizaron la prueba de hipótesis tanto para la general como para las específicas utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

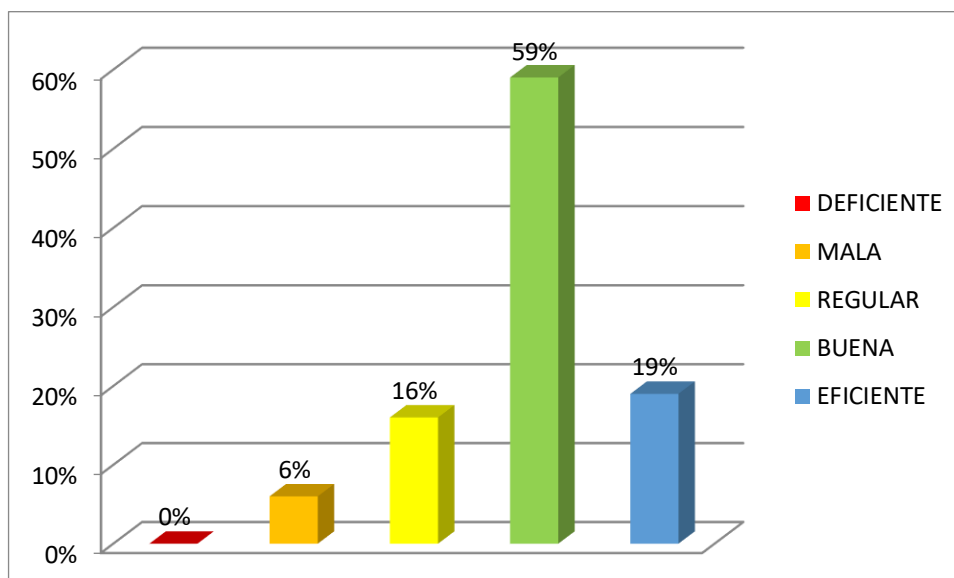
4.1 Presentación e interpretación de los resultados

Tabla 01. Gestión del Talento Humano en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	2	6%
REGULAR	52 a 67	5	16%
BUENA	67 a 83	18	59%
EFICIENTE	84 a 100	6	19%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	75.26		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 01. Gestión del Talento Humano en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

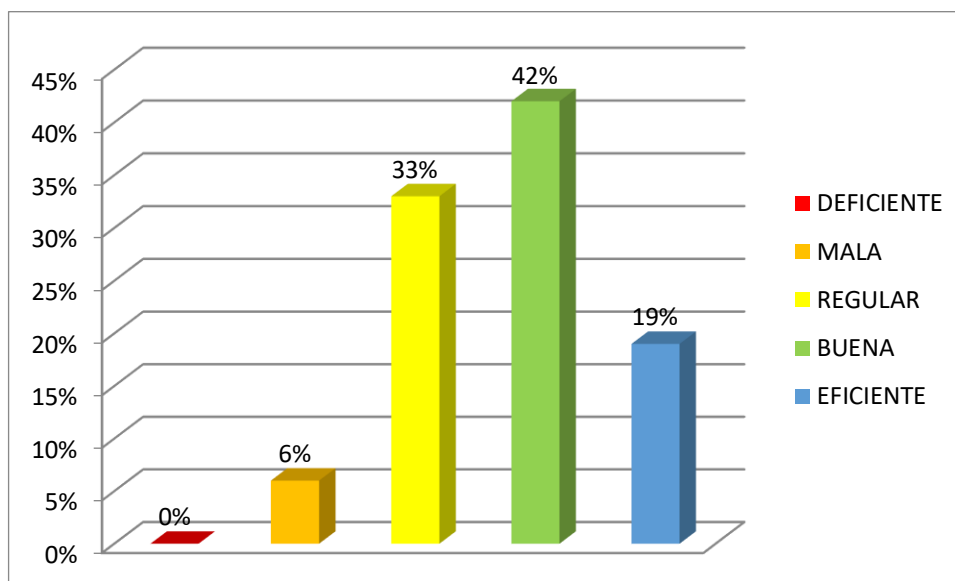
Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 59% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que la gestión del talento humano es buena, el 19%, afirma que es eficiente, el 16% que es regular, el 6% afirma que es mala y ninguno de ellos afirma que es deficiente. Así mismo en promedio dicha gestión se ubica en una valoración de buena con 75.26 puntos de un total de 100.

Tabla 02. Selección del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	2	6%
REGULAR	52 a 67	10	33%
BUENA	67 a 83	13	42%
EFICIENTE	84 a 100	6	19%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	72.29		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 02. Selección del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

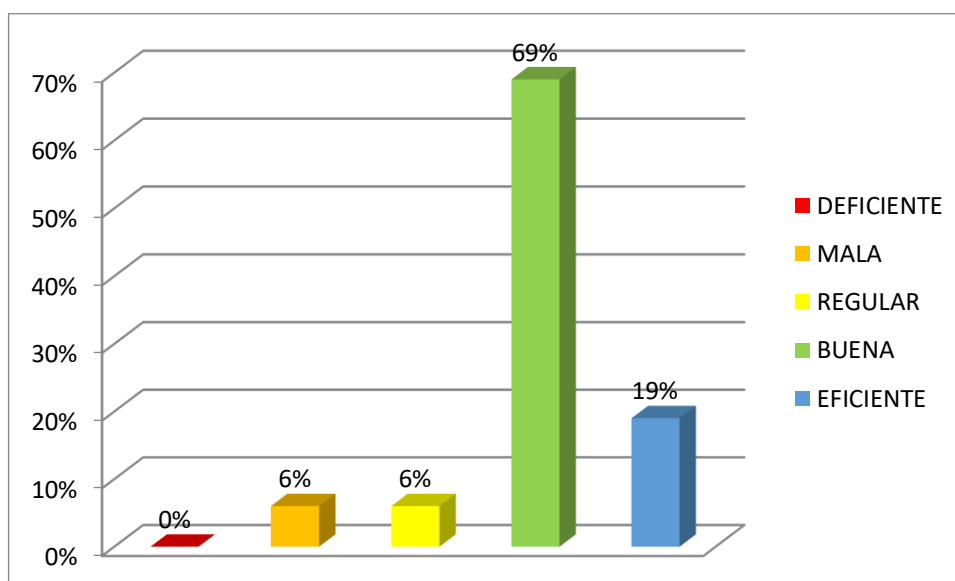
Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 42% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que la selección del personal es buena, el 19%, afirma que es eficiente, el 33% que es regular, el 6% afirma que es mala y ninguno de ellos afirma que es deficiente. Así mismo en promedio la selección del personal se ubica en una valoración de buena con 72.29 puntos de un total de 100. Este hecho se debe principalmente porque las estrategias aplicadas para la selección de personal son significativas y las más adecuadas, realizándose adecuadas entrevistas a los postulantes para la selección de personal con preguntas previamente seleccionadas para los postulantes donde se evaluaron los conocimientos de manera pertinente a los postulantes, así mismo se aplicó una evaluación psicológica a los postulantes, donde primaron las competencias diferenciadas, y hubo acompañamiento de un psicólogo para evaluar la simulación de algún cargo, así como los requisitos que solicita la institución para contratar personal estaban acordes con lo que debe tener un buen servidor y de acuerdo a las normas legales vigentes.

Tabla 03. Capacitación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	2	6%
REGULAR	52 a 67	2	6%
BUENA	67 a 83	21	69%
EFICIENTE	84 a 100	6	19%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	76.90		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 03. Capacitación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 69% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que la capacitación del personal es buena, el 19%, afirma que es eficiente, el 6% que es regular y mala respectivamente y ninguno de ellos afirma que es deficiente.

Así mismo en promedio la capacitación del personal se ubica en una valoración de buena con 76.90 puntos de un total de 100. Esto se debe especialmente porque existe capacitación permanente a todo el personal donde se alcanzaron las metas de aprendizaje con la capacitación existiendo propuestas para mejorar algún programa y/o proyecto donde el trabajador se encuentra ahora más preparado al empleado domina el cargo el cual fue capacitado y el trabajador propone estrategias de apoyo y atención al usuario aumentando su productividad y disminuyendo

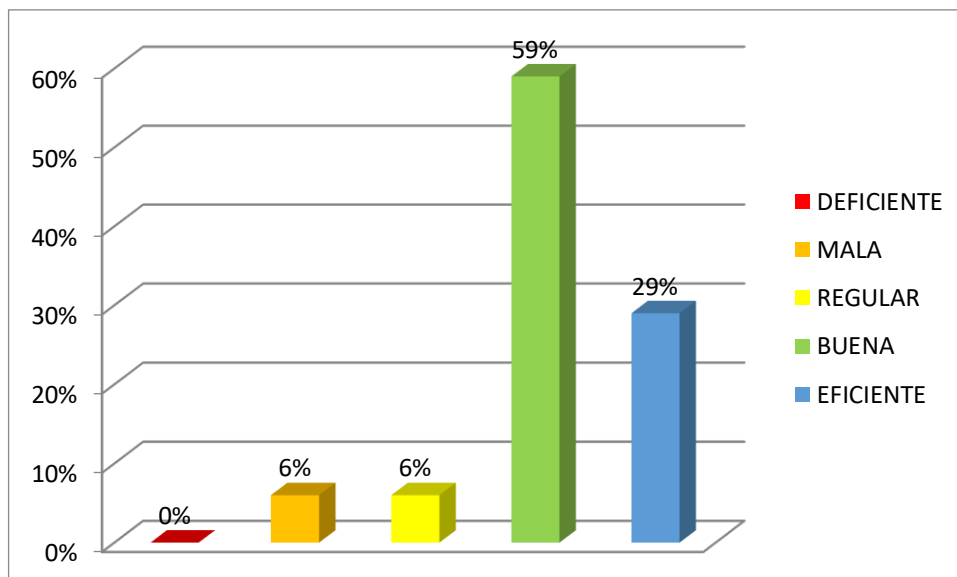
Usted cree que con la capacitación el personal aumento su productividad, disminuyendo las quejas de los usuarios hacia los trabajadores

Tabla 04. Evaluación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	2	6%
REGULAR	52 a 67	2	6%
BUENA	67 a 83	18	59%
EFICIENTE	84 a 100	9	29%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	78.19		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 04. Evaluación del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

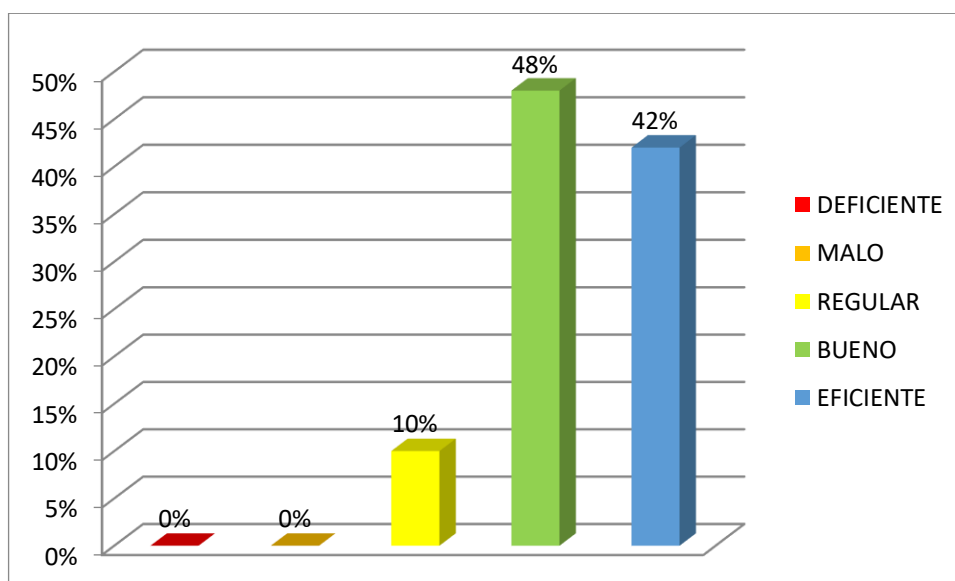
Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 59% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que la evaluación del personal es buena, el 29%, afirma que es eficiente, el 6% que es regular y mala respectivamente y ninguno de ellos afirma que es deficiente. Así mismo en promedio la evaluación del personal se ubica en una valoración de buena con 78.19 puntos de un total de 100. Estos resultados se deben principalmente porque existe evaluación permanente a todo el personal, después de la evaluación los directivos dan a conocer sus fortalezas y debilidades existiendo mayor compromiso del personal.

Tabla 05. Desempeño Laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALO	36 a 51	0	0%
REGULAR	52 a 67	3	10%
BUENO	67 a 83	15	48%
EFICIENTE	84 a 100	13	42%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	81.87		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 05. Desempeño Laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 48% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que tienen buen desempeño laboral, el 42%, afirma que tienen eficiente desempeño, el 10% afirma que el desempeño es regular y ninguno de ellos tiene mal y deficiente desempeño. Así mismo en promedio el desempeño

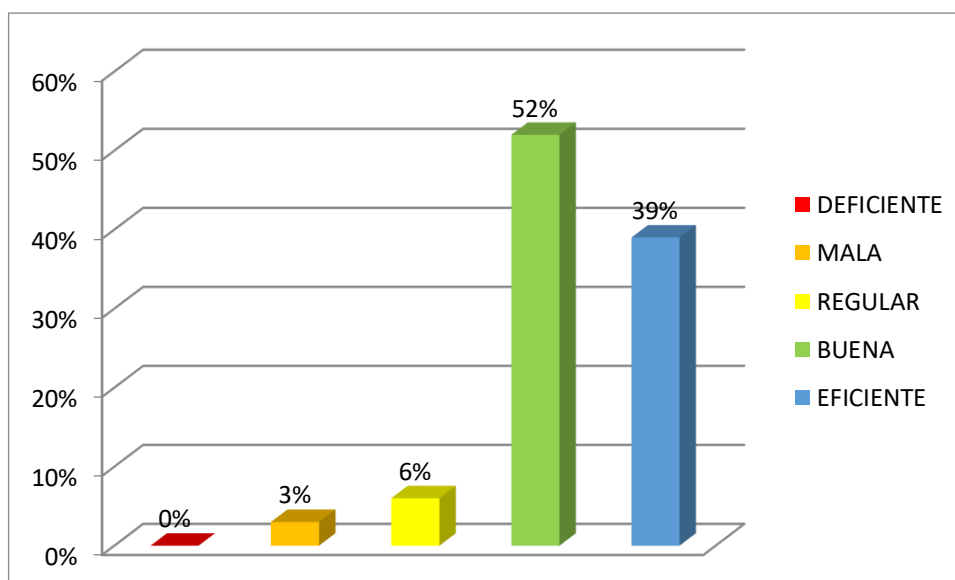
laboral se ubica en una valoración de buena con 81.87 puntos de un total de 100.

Tabla 06. Satisfacción del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	1	3%
REGULAR	52 a 67	2	6%
BUENA	67 a 83	16	52%
EFICIENTE	84 a 100	12	39%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	81.39		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 06. Satisfacción del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 52% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que tienen buena satisfacción laboral, el 39%, afirma que tienen eficiente

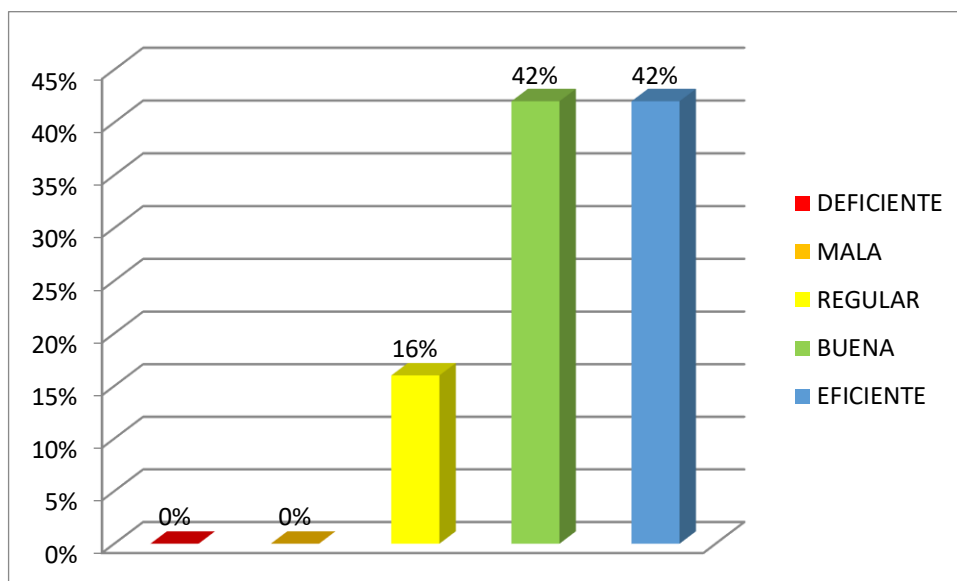
satisfacción, el 6% afirma que la satisfacción es regular, el 3% tiene mala satisfacción y ninguno de ellos tiene deficiente satisfacción laboral. Así mismo en promedio la satisfacción laboral se ubica en una valoración de buena con 81.39 puntos de un total de 100. Estos resultados se deben que las promociones son justas y equitativas, los ascensos se dan en su oportunidad con justicia y equidad, los beneficios e incentivos laborales son proporcionales a la productividad, es adecuado el ambiente de trabajo y las supervisiones son oportunas y adecuadas

Tabla 07. Autoestima del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	0	0%
REGULAR	52 a 67	5	16%
BUENA	67 a 83	13	42%
EFICIENTE	84 a 100	13	42%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	81.35		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 07. Autoestima del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

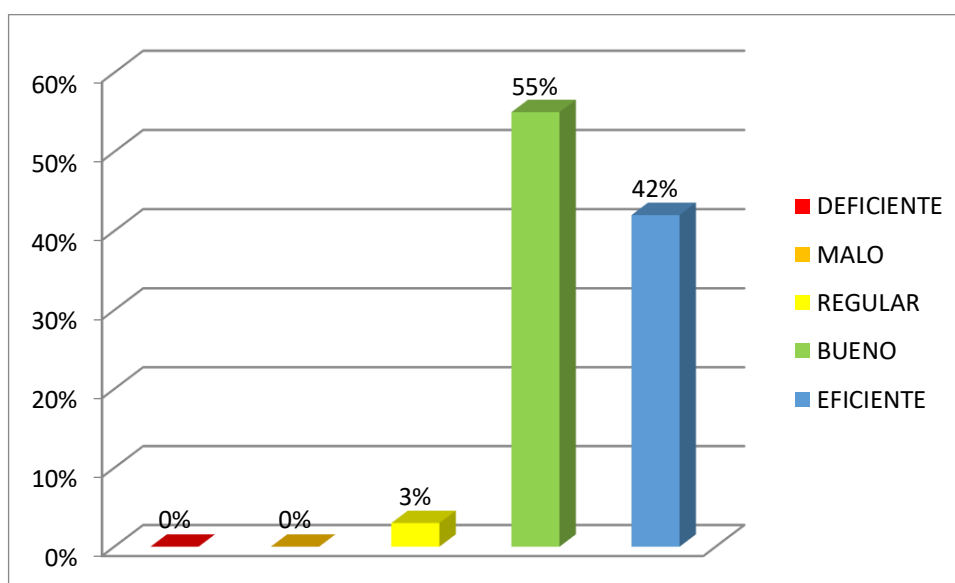
Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 42% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que tienen buena y eficiente autoestima, el 16% afirma que la autoestima es regular y ninguno de ellos tiene mala y deficiente autoestima. Así mismo en promedio la autoestima se ubica en una valoración de buena con 81.35 puntos de un total de 100. Este hecho se debe principalmente porque los trabajadores mantienen buena imagen personal, así como tienen buen aspecto físico, capacidad de autocrítica, los trabajadores se consideran importantes en la institución y son solidarios con sus compañeros.

Tabla 08. Trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALO	36 a 51	0	0%
REGULAR	52 a 67	1	3%
BUENO	67 a 83	17	55%
EFICIENTE	84 a 100	13	42%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO			

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 08. Trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 55% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que el trabajo en equipo es bueno, el 42% afirma que el trabajo en equipo es eficiente, el 3% afirma que el trabajo en equipo es regular y ninguno de ellos afirma que el trabajo en equipo es malo y deficiente. Así mismo en promedio

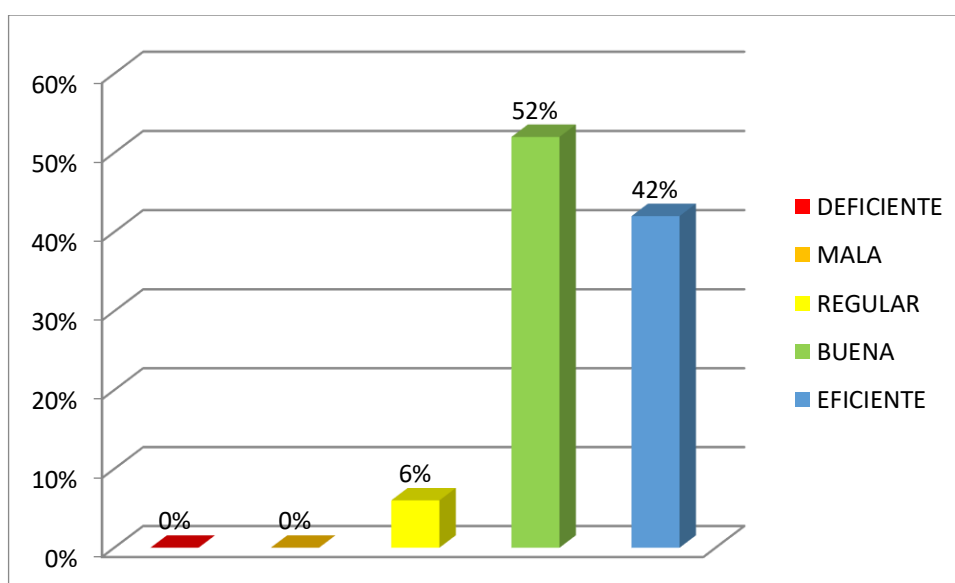
el trabajo en equipo se ubica en una valoración de buena con 81.94 puntos de un total de 100. Esto se debe fundamentalmente porque los trabajadores manejan adecuadamente la inteligencia emocional, tienen buenas relaciones interpersonales, habilidades comunicativas, mantienen buena iniciativa de participación con coordinación oportuna y permanente.

Tabla 09. Productividad del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
DEFICIENTE	20 a 35	0	0%
MALA	36 a 51	0	0%
REGULAR	52 a 67	2	6%
BUENA	67 a 83	16	52%
EFICIENTE	84 a 100	13	42%
TOTAL		31	100%
PROMEDIO	82.42		

Fuente: Cuestionario aplicado en mayo del 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 09. Productividad del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017



Interpretación:

Se observa en la tabla y gráfico adjunto que el 52% de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, afirman que tienen buena productividad, el 42% afirma que su productividad es eficiente, el 6% afirma que la productividad es regular y ninguno de ellos afirma que tiene mala y deficiente productividad. Así mismo en promedio la productividad se ubica en una valoración de buena con 82.42 puntos de un total de 100. Estos resultados se deben porque los trabajadores son eficientes en su trabajo realizando sus trabajos eficientemente, tienen buen cumplimiento de sus tareas diarias cumpliendo también con las metas asignadas.

Tabla 10. Medidas de tendencia central y dispersión de la gestión del talento humano y desempeño laboral del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017

		Estadísticos								
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	SELECCIÓN DEL PERSONAL	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	AUTOESTIMA DEL PERSONAL	TRABAJO EN EQUIPO	PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
N	Válido	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	75,26	72,29	76,90	78,19	81,87	81,39	81,35	81,94	82,42
	Mediana	74,00	72,00	78,00	81,00	83,00	83,00	83,00	83,00	83,00
	Moda	71 ^a	60 ^a	82	71 ^a	88	83 ^a	88	88	88
	Desviación estándar	11,340	11,998	10,622	10,653	10,366	11,374	10,821	10,263	9,882

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

4.2 Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis, se formularon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas, luego se empleó el coeficiente de correlación de Pearson; procesando los datos en el software SPSS (v. 22.0), en el que se ingresó los datos de las dos variables.

Contrastación de la hipótesis general:

Hi: La relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Ho: La relación no es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Correlaciones

		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESEMPEÑO LABORAL
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Pearson	1	,790**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,790**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.790, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación

es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Contrastación de las hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Hi: La relación es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Ho: La relación no es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Correlaciones

		SELECCIÓN DEL PERSONAL	DESEMPEÑO LABORAL
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,686**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,686**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.686, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Hipótesis específica 2

Hi: La relación es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Ho: La relación no es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Correlaciones

		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,723**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,723**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.723, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Hipótesis específica 3

Hi: La relación es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Ho: La relación no es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

Correlaciones

		EVALUACIÓN DEL PERSONAL	DESEMPEÑO LABORAL
EVALUACIÓN DEL PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	31	31
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	31	31

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.570, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación indican que la relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.790, que es un valor alto y positivo ello indica que al aumentar la gestión del talento humano, también aumenta el desempeño laboral y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, del mismo modo la gestión del talento humano y el desempeño laboral en promedio se ubican en una valoración de buena con 75.26 y 81.87 puntos respectivamente, teniendo el desempeño laboral mejor puntaje. Estos resultados se relacionan con investigaciones anteriores como es el caso de La Torre (2012), quien en su investigación concluye que las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización. García (2013), en su investigación concluye que la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos, el reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan

evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica, no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan y la evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas. Bedoya (2003), concluye que la gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. Entre las conclusiones menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

También se tiene la opinión de expertos, así de acuerdo con Moreno (2003), las empresas de hoy, necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tengan los conocimientos teóricos, pero además, tenga la capacidad de lograr objetivos o resultados

competentes. Por lo tanto, se establecen las condiciones necesarias para fortalecer su activo humano, orientado a los esfuerzos a la generación de ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo, planificar estrategias para el desarrollo de competencias laborales. La gestión del talento humano a través de las competencias laborales considera indispensable la evaluación de las competencias que no resultan de una formulación, sino que son atribuciones a las experiencias.

A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la gestión del talento humano es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002). La gestión del talento humano ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (Beardwell, Holden y Clayton, 2004). Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Analoui, 2007).

Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado,

las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff y Mackenzie, 1995). Según Campbell et al. (1970), el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma. En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contraproductivas (Ramos, Gracia, y Peiró, 1996).

Según (Chiavenato, 2000), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

CONCLUSIONES

- La relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.790, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, del mismo modo la gestión del talento humano y el desempeño laboral en promedio se ubican en una valoración de buena con 75.26 y 81.87 puntos respectivamente, teniendo el desempeño laboral mejor puntaje.
- La relación es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.686, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La selección del personal en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, se ubica en una valoración de buena con 72.29 puntos de un total de 100. Este hecho se debe principalmente porque las estrategias aplicadas para la selección de personal son significativas y las más adecuadas, realizándose adecuadas entrevistas a los postulantes para la selección de personal con preguntas previamente seleccionadas para los postulantes donde se evaluaron los conocimientos de manera pertinente a los postulantes, así mismo se aplicó una evaluación psicológica a los postulantes, donde primaron las competencias diferenciadas, y hubo acompañamiento de un psicólogo para evaluar la simulación de algún cargo, así como los requisitos que solicita la institución para contratar personal estaban acordes con lo que debe tener un buen servidor y de acuerdo a las normas legales vigentes.
- La relación es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de

0.723, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

- La relación es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.570, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

RECOMENDACIONES

- Al existir una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el Director de la Oficina Departamental de Estadística e Informática de Huánuco, debe liderar la optimización de la gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.
- Los funcionarios responsables del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco deben realizar capacitaciones y estructurar convenientemente la selección del personal puesto que es la dimensión de menor valoración en comparación a las otras dimensiones de la gestión del talento humano.
- Del mismo modo los funcionarios deben realizar capacitaciones, jornadas de convivencia o pasantías con instituciones similares con la finalidad de mejorar la autoestima de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco.
- A los futuros profesionales realizar estudios similares en otros contextos sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral para optimizar los objetivos de las organizaciones de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliográficas

- Avila, R. (1987). *Estadística Elemental*. Lima-Perú: Talleres Gráficos INIDE
- Bedoya (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Bonache, J. (2002). *Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial*. En Cabrera, A. y Bonache, J. (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 27-58).
- Bratton, J. y Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Hampshire and London: Mcmillan Press Ltd.
- Caligiore, C y Diaz T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA*. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- Carrasco Díaz, S (2103). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1993) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
- Fombrum, C.J., Tichy, N. M y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.

- García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel* (tesis de maestría inédita). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V., y Peiró, J.M. (2001). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos*. En E. Agulló, y A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Hendry, C., Arthur, M.B. y Jones, A.M. (1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small- Medium Enterprise*. Routledge:London.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1997).
- La Torre, M. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (tesis de maestría inédita). Universidad de Valencia. Valencia, España.
- Landy, F. J., y Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales* (tesis de maestría inédita). Universidad Bicentenario de Aragua. Estado Aragua, Venezuela.
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral*. Instituto Técnico de Capacitación y Producción. 2ª Edición. Guatemala: INTECAP
- Mruk, Ch. (1998). *Autoestima: investigación, teoría y práctica*. Volume 92 of Biblioteca de Psicología/Desclée de Brouwer Series. Edition 2, illustrated. Desclée de Brouwer.

Quintero, N; Africano, N y Faría, E. (2009). *Clima organizacional y desempeño laboral de las personales empresas vigilantes asociadas Costa Oriental del Lago* (tesis de maestría inédita). Universidad de Zulia. Estado Zulia, Venezuela.

Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.9.9

Smelser, N. J. (1989). *Teoría del comportamiento colectivo*: Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A CriticalText (3rd Ed.)*. London: Thomson.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Basil Blackwell.

Zedeyda (2002). *Percepción de la calidad de atención por el usuario externo del servicio de Emergencia del Hospital Nacional del Callao-Callao* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Revistas:

Anderson, N., Ones, D.S., Kepir, H., y Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Vol.2). Londres: SAGE.

Atkinson, J. (1984). *The Flexible Firm and the Shape of Jobs tob Come*. (Vol. 5.) Oxford: Ruskin College Oxford.

Bateman, T. S., y Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *The Academy of Management Journal* 26, 4, 587–595.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., y Alarco, B. (2008). Employability and Employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 488-509.

- Eurostat (2007). *Eurostat pocketbook. Living conditions in Europe: Data 2002-2005*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fisher, C.D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157-180
- Guest, D. (1999). Human Resource Management: The Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- Mohrman, S., Lawler, E., Mohrman, A., y Ledford, G. (1986). Quality of Worklife: Implications for Industrial Psychology. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *Review of Industrial/Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Ostroff, C. y Bowen, K (2000). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 6, 963.
- Ramos, J., Gracia, F., y Peiró, J. M. (1996). *Actividad laboral y desempeño*. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Robinson, S.L., y Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289 - 298.
- Robinson, S.L., y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245 - 259.
- Schuler, R.S., y Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-220.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge

over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. En R. E. Walton y P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.

ANEXO

ANEXO 1: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL INEI, HUÁNUCO, 2017

I. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Sexo: () M () F

Condición: () Nombrado () Contratado

Cargo: _____

II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente.

La valoración de cada ítem es la siguiente:

Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
SELECCIÓN						
1	Cree Ud. que las estrategias aplicadas para la selección de personal son significativas y las más adecuadas					
2	Usted cree que se realizó una adecuada entrevista a los postulantes para la selección de personal					
3	Usted cree que se efectuaron preguntas previamente seleccionadas para los postulantes					
4	Usted cree que se evaluaron los conocimientos de manera pertinente a los postulantes					
5	Se aplico una evaluación psicológica a los postulantes					
6	Usted cree que se evaluaron las competencias de los postulantes					
7	El postulante fue acompañado por un psicólogo para evaluar la simulación de algún cargo					
8	Los requisitos que solicita para contratar personal están acorde con lo que debe tener un buen servidor					
9	Los requisitos que se solicita para nombrar y/o contratar personal, está de acuerdo a las normas legales vigentes					
CAPACITACIÓN						
10	Existe capacitación permanente a todo el personal					
11	Usted cree que el personal alcanzó sus metas de aprendizaje con la capacitación					
12	Usted cree que el personal capacitado propone propuestas para mejorar algún programa y/o proyecto					
13	Usted cree que con la capacitación encuentra ahora más preparado al empleado					
14	El empleado domina el cargo el cual fue capacitado					
15	El empleado propone estrategias de apoyo y atención al usuario					
16	Usted cree que con la capacitación el personal aumento su productividad					
17	Con la capacitación hubo menos quejas de los usuarios hacia los trabajadores					
EVALUACIÓN						
18	Existe evaluación permanente a todo el personal					
19	Después de la evaluación los directivos dan a conocer tus fortalezas y debilidades					
20	Después de la evaluación existe mayor compromiso del personal					

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INEI, HUÁNUCO-2017

I. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Sexo: () M () F

Condición: () Nombrado () Contratado

Cargo: _____

II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente.

La valoración de cada ítem es la siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	SATISFACCIÓN					
01	Las promociones son justas y equitativas					
02	Los ascensos se dan en su oportunidad con justicia y equidad					
03	Los beneficios e incentivos laborales son proporcionales a la productividad					
04	Es adecuado el ambiente de trabajo					
05	Las supervisiones son oportunas y adecuadas					
	AUTOESTIMA					
06	Mantiene buena imagen personal					
07	Tiene buen aspecto físico					
08	Tiene capacidad de autocrítica					
09	Se considera importante en la institución					
10	Es solidario con sus compañeros					
	TRABAJO EN EQUIPO					
11	Maneja buena inteligencia emocional					
12	Tiene buenas relaciones interpersonales					
13	Tiene buenas habilidades comunicativas					
14	Mantiene buena iniciativa de participación					
15	Coordina permanentemente					
	PRODUCTIVIDAD					
16	Es eficiente en su trabajo					
17	Realiza su trabajo con eficacia					
18	Las capacitaciones responden a las necesidades institucionales					
19	Cumple sus tareas diariamente					
20	Cumple con las metas asignadas					

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto</p>	<p>Objetivo General: Establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>Objetivos específicos -Determinar la relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>-Determinar la relación entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el</p>	<p>Hipótesis general: La relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>Hipótesis específicas -La relación es significativa entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>-La relación es significativa entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en el</p>	<p>VARIABLE 1: Gestión del talento humano Cuyas dimensiones son: -Selección de personal -Capacitación del personal -Evaluación del personal</p> <p>VARIABLE 2: Desempeño laboral Cuyas dimensiones son: -Satisfacción del personal -Autoestima del personal</p>	<p>Tipo y nivel de investigación: Tipo no experimental sustantiva y de nivel correlacional</p> <p>Diseño de estudio: Correlacional-transversal</p> <p>Población y muestra: La población lo conformaron 45 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017. Y la muestra lo conformaron 31 de estos trabajadores.</p>

<p>Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017?</p>	<p>Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>-Determinar la relación entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el -2017</p>	<p>Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p> <p>-La relación es significativa entre la evaluación del talento humano y el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco-2017.</p>	<p>-Trabajo en equipo -Productividad del personal</p>	<p>Técnicas e instrumentos: La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que midieron la gestión del talento humano y el desempeño laboral conformado por 20 ítems cada uno</p>
--	--	---	---	--

ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento			
MENDOZA BLANQUEO, Javier	UNIVERSIDAD LAS PEROGNAS UNIVERSIDAD COS DE UNETO	Cuestionario para medir la gestión del talento humano	Br. HERRERA TRUJILLO, Carmen Yaquelina			
TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓
III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:						
<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X) • El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado () 						
IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 93%						
Huánuco, 30 de mayo 2017	22405515	<u>Juan 4</u>		976959512		
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto		Teléfono		

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
MENDOZA BALAREZO, JAVIER	UNIVERSIDAD ACAS RECUMBAS UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Cuestionario para medir el desempeño laboral	Br. HERRERA TRUJILLO, Carmen Yaquelina
TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación					✓
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓
III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:						
<ul style="list-style-type: none"> El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado () 						
IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 90%						
Huánuco, 30 de mayo 2017	22405515	30/5/17		976959512		
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto		Teléfono		

ANEXO Nº 4: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS



PERÚ

Presidencia
del Consejo de MinistrosInstituto Nacional de
Estadística e Informática

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Huánuco, 22 de Mayo del 2017

CARTA Nº 001- 2017-INEI/ODEI-HUÁNUCO

Sra. CARMEN YAQUELINA HERRERA TRUJILLO
Huánuco.

Asunto : Se acepta la realización de la investigación de aplicación de instrumentos de la tesis:
"Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el Instituto Nacional de
Estadística e Informática de Huánuco 2017."

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle cordialmente y a la vez se le acepta la Investigación que quiere realizar para aplicar la Encuesta mediante cuestionarios dirigido a los trabajadores de la Institución referente a la tesis: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE HUÁNUCO 2017, para la obtención de su título profesional en la Universidad Alas Peruanas.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,




Lic. Pablo Guerra Montoya
Director Departamental
Oficina Departamental de
Estadística e Informática
de Huánuco

Jr. 28 de Julio 835-Huánuco
Huánuco-Perú
Central Telefónica: 062-514002 / 062-516731
E-mail: odei-Huánuco@inei.gob.pe

ANEXO Nº 5: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Trabajadores Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco
contestando los cuestionarios



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Huánuco, 06 de febrero de 2018

En Huánuco, siendo las 16:00 horas del día 06 de febrero de 2018, en las instalaciones del local de la Universidad Alas Peruanas – Filial Huánuco, se inició la Sesión Pública de Sustentación de Tesis, ante el Jurado constituido por los señores:

PRESIDENTE DRA. CECILIA YANETT REÁTEGUI VALLADOLID
MIEMBRO MG. ZÓSIMO E CASTILLO LOVATÓN
SECRETARIA DR. PABLO ESPINOZA JARA

La postulante al Título Profesional de Licenciado em Administración y Negocios Internacionales:

BACHILLER: HERRERA TRUJILLO, CARMEN YAQUELINA

Procedió a la Sustentación de Tesis Titulada:

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, HUÁNUCO-2017”.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formulados por los señores miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias y concluido este acto, se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente:

Aprobado por unanimidad

En fe de lo cual se asentó la presente Acta que firman el Señor Presidente y los demás miembros del Jurado.


DRA. CECILIA YANETT REÁTEGUI VALLADOLID

Presidente

N° Colegiatura: 109981


MG. ZÓSIMO E CASTILLO LOVATÓN

Miembro

N° Colegiatura: 508083


DR. PABLO ESPINOZA JARA

Secretaria

N° Colegiatura: 208635