

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**  
**ADMINISTRATIVOS DE ONCOSALUD S.A.C., 2016**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. CARRASCO TACO JINMY PAUL**

**PARA OPTAR EL**  
**TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**LIMA – PERÚ**  
**2016**

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a Dios quien me da las fuerzas necesarias para seguir, a mi madre amada, quien me inculca sus valores y me enseña de su espíritu emprendedor y optimismo, e hizo hasta lo imposible por sacarnos adelante, y a toda mi familia por su apoyo y comprensión.

## **Agradecimiento**

Mi más sincera gratitud para nuestra profesora: Dra. Edith Olivera Carhuaz, a nuestro asesor Mg. Rubén Arbañil Rivadeneira y a mi centro de trabajo Oncosalud S.A.C., por permitirme realizar esta importante investigación para la obtención de mi título profesional, ¡muchas gracias!

## PRESENTACIÓN

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presento el trabajo de investigación denominado: “**Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016**”. En el que se determina la influencia de la **gestión del talento humano** en el **desempeño laboral** de la empresa Oncosalud S.A.C. en el periodo 2016.

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

### **CAPÍTULO I:**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Descripción del problema	01
1.2. Formulación del problema	03
1.2.1. Problema general	03
1.2.2. Problemas específicos	03
1.3. Justificación del problema	03
1.3.1. Justificación teórica	03
1.3.2. Justificación práctica	04
1.4. Objetivos del problema	04
1.4.1. Objetivo general	04
1.4.2. Objetivos específicos	04

### **CAPÍTULO II:**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	06
2.1.1. Antecedentes internacionales	06
2.1.2. Antecedentes nacionales	09
2.2. Bases teóricas	10

2.2.1. Gestión del talento humano	10
A. Teorías neoclásica de la administración	15
B. Teoría moderna de la administración	17
2.2.1.2. Dimensiones del talento humano	18
A. Planificación del talento humano	18
B. Sistema de administración de recursos humanos	19
C. Clima organizacional	21
2.2.1.1. Modelos del talento humano	12
A. Teorías clásica de la administración	12
B. Teoría humanista de la administración	14
C. Teoría	
2.2.1.3. de planificación de recursos humanos	22
A. Modelos operativos	22
B. Modelos tácticos	26
2.2.1.4. Factores que intervienen en la planificación de RRHH	26
2.2.1.5. Procesos de administración del personal	27
A. Incorporar a las personas	27
B. Colocar a las personas	30
C. Recompensar a las personas	31
D. Desarrollar a las personas	32
E. Retener a las personas	33
F. Monitorear a las personas	34
2.2.1.6. Importancia de la gestión del talento humano	34
2.2.1.7. Objetivos de la gestión del talento humano	36
2.2.2. Desempeño laboral	37
2.2.2.1. Teorías del desempeño laboral	37
A. Teoría de la jerarquía de las necesidades	37
B. Teoría de los dos factores de Herzberg	40
C. Teoría de las necesidades de McClelland	41
D. Teoría ERG de Clayton Alderfer	42
E. Teoría del establecimiento de metas	43
F. Teoría de la equidad	43
G. Teoría de las expectativas	44
2.2.2.2. Dimensiones de desempeño laboral	44

A. Productividad	44
B. Competencias	45
C. Satisfacción laboral	45
2.2.2.3. Tipos de desempeño laboral	46
A. Desempeño intrínseco	46
B. Desempeño extrínseco	46
2.2.2.4. Factores que influyen en el desempeño Laboral	46
2.2.2.5. La gestión del desempeño en las organizaciones	48
2.2.2.6. Gestión por competencias	50
2.3. Glosario de términos	54

### **CAPÍTULO III:**

#### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis general	57
3.2. Hipótesis específicas	57
3.3. Identificación de variables	58
3.4. Operacionalización de variables	59
3.5. Matriz de consistencia (Ver Anexo 01)	60

### **CAPÍTULO IV:**

#### **METODOLOGÍA**

4.1. Tipo de investigación	61
4.2. Diseño de la investigación	62
4.3. Unidad de análisis	63
4.4. Población de estudio	63
4.5. Tamaño y selección de muestra	63
4.6. Técnicas de Recolección de datos	64
4.6.1. Métodos	64
4.6.2. Técnicas	64
4.6.3. Instrumentos	65
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e Interpretación de la Información	68

**CAPÍTULO V:****PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

5.1.	Análisis e interpretación de resultado	69
5.1.1.	Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01	69
5.1.2.	Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02	70
5.2.	Prueba de hipótesis	102
5.3.	Presentación de resultados	105

<b>CONCLUSIONES</b>	108
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	109
------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	110
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	114
---------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de variables .....	58
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	59
Tabla 3. Cuestionario N° 01: Gestión del talento humano .....	70
Tabla 4. Cuestionario N° 02: Desempeño laboral.....	71
Tabla 5. Frecuencia de requerimiento de personal .....	72
Tabla 6. Frecuencia de sustitución de puestos.....	73
Tabla 7. Cantidad de personal .....	74
Tabla 8. Distribución de tareas.....	75
Tabla 9. Funciones .....	76
Tabla 10. Grado de instrucción .....	77
Tabla 11. Inducción.....	78
Tabla 12. Reglamento interno de trabajo .....	79
Tabla 13. Evaluación del desempeño .....	80
Tabla 14. Capacitaciones al personal .....	81
Tabla 15. Condiciones de trabajo.....	82
Tabla 16. Reuniones de integración.....	83
Tabla 17. Comunicación entre áreas.....	84
Tabla 18. Comunicación entre jefe – subordinado .....	85
Tabla 19. Grado de reconocimiento .....	86
Tabla 20. Recursos informáticos .....	87
Tabla 21. Experiencia laboral.....	88
Tabla 22. Nivel de eficacia .....	89
Tabla 23. Nivel de eficiencia .....	90
Tabla 24. Calidad de servicio .....	91
Tabla 25. Desarrollo de liderazgo.....	92
Tabla 26. Trabajo en equipo .....	93
Tabla 27. Adaptabilidad al cambio .....	94
Tabla 28. Grado de competitividad.....	95
Tabla 29. Desarrollo de destrezas.....	96
Tabla 30. Grado de motivación .....	97
Tabla 31. Condiciones laborales .....	98

Tabla 32.Reconocimiento.....	99
Tabla 33.Oportunidades de desarrollo profesional .....	100
Tabla 34.Satisfacción laboral .....	101
Tabla 35.Pruebas de normalidad para las variables de estudio y sus respectivas dimensiones.....	102
Tabla 36.Influencia entre gestión del talento humano y desempeño laboral.....	103
Tabla 37.Influencia entre planificación del talento humano y productividad.....	104
Tabla 38.Influencia entre sistema de administración de RRHH y competencias	104
Tabla 39.Influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas .....	11
Figura 2.Proporcionalidad de la función administrativa .....	13
Figura 3.Los pasos de la planificación estratégica de RH. ....	19
Figura 4.Procesos de la administración moderna de recursos humanos. ....	20
Figura 5.Etapas del sistema de administración del talento humano. ....	21
Figura 6.Representación visual de enfoque interactivo .....	22
Figura 7.Modelo de sustitución de puestos clave .....	24
Figura 8.Las situaciones de mercado de trabajo.....	28
Figura 9.Las situaciones de mercado de trabajo .....	28
Figura 10.Análisis de los elementos del puesto de trabajo .....	29
Figura 11.Información acerca del puesto con base en el proceso de selección .	30
Figura 12.El contenido del puesto según la descripción de los puestos .....	31
Figura 13.Estratos del desarrollo.....	32
Figura 14.Pirámide de las necesidades de Maslow.....	38
Figura 15.Necesidades de McClelland.....	42
Figura 16.Diferencias entre gestión y evaluación del desempeño .....	49
Figura 17.Fases de la gestión desempeño.....	50
Figura 18.Relación entre conocimientos y competencias.....	51
Figura 19.Representación gráfica del perfil de cargo por competencias.....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.Frecuencia de requerimiento de personal .....	72
Gráfico 2.Frecuencia de sustitución de puestos .....	73
Gráfico 3.Cantidad de personal.....	74
Gráfico 4.Distribución de tareas .....	75
Gráfico 5.Funciones .....	76
Gráfico 6.Grado de instrucción.....	77
Gráfico 7.Inducción .....	78
Gráfico 8.Reglamento interno de trabajo .....	79
Gráfico 9.Evaluación del desempeño .....	80
Gráfico 10.Capacitaciones al personal .....	81
Gráfico 11.Condiciones de trabajo .....	82
Gráfico 12.Reuniones de integración .....	83
Gráfico 13.Comunicación entre áreas .....	84
Gráfico 14.Comunicación entre jefe – subordinado.....	85
Gráfico 15, Grado de reconocimiento.....	86
Gráfico 16.Recursos informáticos .....	87
Gráfico 17.Experiencia laboral .....	88
Gráfico 18.Nivel de eficacia.....	89
Gráfico 19.Nivel de eficiencia.....	90
Gráfico 20.Calidad de servicio .....	91
Gráfico 21.Desarrollo de liderazgo .....	92
Gráfico 22.Trabajo en equipo.....	93
Gráfico 23.Adaptabilidad al cambio .....	94
Gráfico 24.Grado de competitividad .....	95
Gráfico 25.Desarrollo de destrezas .....	96
Gráfico 26.Grado de motivación.....	97
Gráfico 27.Condiciones laborales.....	98
Gráfico 28.Reconocimiento .....	99
Gráfico 29.Oportunidades de desarrollo profesional .....	100
Gráfico 30.Satisfacción laboral.....	101

## RESUMEN

En la presente investigación se busca determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C, en el año 2016. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, que cuenta con 196 trabajadores, por ser una cantidad significativa se escogió como muestra 130 de trabajadores de todas las jerarquías, el estudio realizado fue correlacional y busca medir la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos a través de una encuesta teniendo en cuenta 6 dimensiones: Planificación del talento humano, Sistemas administración de recursos humanos, Clima organizacional, Productividad, Competencias y Satisfacción laboral. Al correlacionar la gestión del talento humano y desempeño laboral se encontró que ambas variables están relacionadas, ( $p < 0.05$ ;  $r = 0,673$ ). De igual forma, se encontraron correlaciones entre Planificación del talento humano y Productividad ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.454$ ), Sistema de administración de recursos humanos y Competencias ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.693$ ) y entre Clima organizacional y Satisfacción laboral ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.872$ ) obteniendo un coeficiente Rho de Spearman positivo en las hipótesis planteadas lo cual demuestra que es una correlación bastante fuerte. Con los resultados que se obtuvieron hallamos conclusiones muy importantes para la empresa Oncosalud S.A.C. que nos permitirá reforzar las dimensiones estudiadas en esta investigación.

Palabras claves: gestión, talento humano, planificación, clima organizacional, sistema de administración de recursos humanos, motivación, eficiencia, eficacia, competencias, liderazgo, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The present investigation seeks to determine the influence that exists between the Management of human talent and the work performance of the administrative workers of "Oncosalud S.A.C", in the year 2016. The study was applied to the workers of the different areas of the organization, which has 196 workers, because a significant amount was chosen as a sample of 130 workers from all hierarchies, the study was correlational and seeks to measure the relationship between human talent management and work performance through a survey taking into account 6 dimensions: Human Talent Planning, Human Resource Management Systems, Organizational Climate, Productivity, Competencies and Job Satisfaction. When correlating human talent management and labor performance, both variables were found to be related ( $p < 0.05$ ,  $r = 0.673$ ). Likewise, correlations were found between Human Talent Planning and Productivity ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.454$ ), Human Resource Management System and Competencies ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.693$ ) and between Organizational Climate and Work Satisfaction ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.872$ ), obtaining a Spearman Rho coefficient positive in the hypotheses raised, which shows that it is a fairly strong correlation. With the results obtained we find very important conclusions for the Oncosalud S.A.C. Which will allow us to reinforce the dimensions studied in this research.

Key words: management, human talent, planning, human resources management system, organizational climate, motivation, efficiency, effectiveness, competencies, leadership, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos que permite obtener mejoras en el rendimiento y desempeño del trabajador, con miras al logro de resultados individuales y corporativos, se busca determinar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

La tesis tiene por título “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE ONCOSALUD S.A.C.”

La investigación realizada consideró dos variables, gestión del talento humano y desempeño laboral.

Se consideró cinco capítulos que desarrollan la investigación:

### **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se desarrolló la situación problemática, se planteó el problema general y problemas específicos con la finalidad de determinar la importancia de nuestras variables en consideración, y la justificación teórica y práctica para desarrollar el problema del trabajo de investigación.

### **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

Se desarrolló los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación que tomamos como referencia para el desarrollo de la investigación, las bases teóricas con la sustentación bibliográfica, que nos ayudaran a definir y sustentar la investigación y el glosario de términos que nos permitirá identificar las palabras claves de nuestra investigación.

### **CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

Se desarrolló el planteamiento de hipótesis general e hipótesis específicas, identificación y operacionalización de las variables y la elaboración de la matriz de consistencia.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

Se desarrolló la metodología de la investigación aplicada de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, la unidad de análisis fueron la población de Oncosalud S.A.C. conformada por 196 trabajadores, se determina la muestra probabilística de 130 trabajadores, para la recolección de datos se utilizó el instrumento: El cuestionario.

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Se desarrolló el análisis e interpretación de resultados, pruebas de confiabilidad de los cuestionarios 1 y 2 prueba de hipótesis general y específicas y la presentación de resultados.

Para concluir con la investigación se muestra las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

Hace un poco más de una década se habla de globalización, donde las organizaciones empiezan a reemplazar el término “mano de obra” por “recurso humano”, y lo gestionan como un recurso importante dentro de la empresa, he allí la era de la Gestión del Talento Humano, basado en la calidad, la eficiencia y la eficacia.

Oncosalud S.A.C., es una empresa del Grupo Auna, dedicada a brindar servicios médicos a todos los peruanos, cuyo propósito principal es “Transformar la experiencia en salud”.

**Visión:** “Ser la opción en salud”.

Brinda exámenes preventivos y atenciones médicas especializadas en una de las enfermedades que más daño causa a la sociedad “El cáncer”, teniendo como lema para sus pacientes “Tu lucha, mi lucha”

**Valores:**

**Empatía:** Comprender la situación del paciente y ponerse en su lugar, manteniendo el optimismo en todo momento.

**Simplicidad:** Expresar la información necesaria de forma clara y concisa y en términos que el paciente y sus familiares entiendan.

**Coherencia:** Existe una relación lógica entre lo que se transmite y ejecuta, lo que se dice se realiza.

**Osadía:** Ser pionero y actuar diferente.

Dentro de la organización existe la Gerencia de Talento Humano quien es responsable de los procesos de reclutamiento y selección de personal, sueldos y salarios, higiene y seguridad industrial, formación y desarrollo, y evaluación del personal.

Hoy en día, existen documentos técnicos que sirven como modelo para administrar las sub-áreas que forman parte de la gestión del talento humano, sin embargo se evidencia que muchos de ellos no cumplen las expectativas, lo que genera problemas en: escasez de programas de capacitación al personal que origina retraso en procesos, poca promoción de reuniones de integración que permitan crear lazos entre áreas, escasez de tablas de sustitución de puestos que permitan tener un back up dentro de la organización, técnicas de reconocimiento al personal no innovadoras que genera un clima laboral estándar para el colaborador; como consecuencia, un bajo desempeño laboral que se evidencia en el logro de objetivos organizacionales e individuales.

Partiendo de esta premisa surge la interrogante ¿Qué influencia tiene la gestión del talento humano en el desempeño laboral?

Si la organización no hace énfasis en administrar su recurso humano y evaluar el desempeño laboral en la organización, tendrá como resultado: colaboradores desmotivados, mayor rotación de personal, considerando, que dentro de ellos existen colaboradores que aportan a la organización de manera eficiente, eficaz y efectiva, uso de mayor tiempo e inversión en las búsqueda de nuevos colaboradores, como consecuencia retraso en los procesos y productividad retrasada.

Por ese motivo, vamos a investigar los factores que ponen en riesgo el buen desempeño del recurso humano de la organización basado en la excelencia de la gestión del talento humano.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera la planificación del talento humano influye en el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016?
- ¿De qué manera el sistema de administración de recursos humanos influye en el desarrollo de competencias de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016?
- ¿De qué manera el clima organizacional influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016?

## **1.3. Justificación de la Investigación**

### **1.3.1. Justificación teórica**

El trabajo de investigación tiene como finalidad fundamental comprobar el desempeño laboral orientado en la gestión del talento humano en la empresa.

Chiavenato (2009) refiere a la empresa como el ente gestor de la creación de uso de técnicas basadas en las relaciones humanas, incentivando un clima organizacional adecuado, y brindando bienestar a sus equipos de trabajo, con la finalidad de sentirse satisfechos, como

resultado, un desempeño favorable a nivel individual y organizacional, haciendo uso del potencial humano (p.4-5).

Robbins y Judge (2013) nos hablan del comportamiento de los individuos que forman parte de la organización y su efecto que tienen dentro de la misma, con la finalidad de mejorar la efectividad en las organizaciones (p.10).

### **1.3.2. Justificación práctica**

El trabajo de investigación tiene como finalidad tomar acciones correctivas dentro de la empresa Oncosalud S.A.C. para mejorar el desempeño laboral basado en la excelencia de la gestión del talento humano.

En el ámbito laboral, el trabajador necesita de distintas herramientas que permitan aprovechar el potencial que tienen para el desarrollo de sus funciones, las empresas plantean sus objetivos en cuanto a rentabilidad, pero es necesario también plantear objetivos a nivel global de la organización, involucrar a su recurso importante: su recurso humano, motivarlo, capacitarlo, retenerlo y promoverlo para brindarle satisfacción, que contribuirá en el logro del objetivo organizacional.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la influencia de la planificación del talento humano en el nivel productividad de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.
- Analizar la influencia del sistema de administración de recursos humanos en el desarrollo de competencias de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.
- Establecer la influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

López (2009), en su tesis titulada *“El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social”*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Su objetivo central fue establecer un modelo de gestión del talento humano, basado en un diagnóstico de la problemática suscitada, se encontró: carencia de procesos administrativos y técnicos, deficiencia de análisis de puestos, falta de instrumentos para los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación e inducción como resultado un bajo beneficio laboral, se estableció como instrumento de investigación la encuesta.

Se determinó la ejecución de procesos técnicos de gestión de talento humano, establecer matrices de análisis de las obligaciones y perfiles profesionales de los trabajadores y una estructuración de planes de capacitación basada en el análisis FODA.

Romero y Urdaneta (2009), en su tesis *“Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas”*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela

Tuvo como objetivo determinar la asociación entre desempeño laboral y calidad del servicio, el tipo de investigación: correlacional, descriptiva y aplicada de campo, con diseño transaccional correlacional.

La investigación se realizó en base a indicadores: habilidad, conocimiento, personalidad y compromiso. El desarrollo de habilidades para realizar y perfeccionar el trabajo, el interés de los trabajadores en cuanto a conocimientos de su puesto de trabajo, los trabajadores muestran interés en la imagen y presentación personal, se involucran en el desarrollo de los objetivos y metas organizacionales.

Terán y Leal (2009). En su tesis *“Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago Maracaibo”* .Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, utilizando el método descriptivo- correlacional, la empresa debe establecer mecanismos de control y unificarlos, informar e involucrar a los empleados con las acciones de la empresa, descentralización de toma de decisiones a fin de lograr que el empleado se sienta identificado con sus funciones.

Pedraza, Amaya, y Conde (2010) En su tesis *“Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina”* Universidad de Zulia, Venezuela

Su objetivo fue establecer la relación entre desempeño laboral y estabilidad de los empleados, su tipo de investigación fue descriptiva, diseño no experimental, transversal.

El desempeño laboral como pieza fundamental del buen funcionamiento de la organización, deben estar enmarcado en un proceso administrativo del recurso humano, la evaluación del desempeño permitirá beneficios al empleado y empleador garantizando el logro de los objetivos organizacionales, se hace referencia a un personal desmotivado por el tema remunerativo y la inestabilidad laboral y que debe ser atendida para evitar perjudicar el desarrollo de la institución.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) En su tesis *“Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena”*. Universidad Andrés Bello, Chile.

Su objetivo fue determinar la relación de clima y satisfacción laboral como un antecedente del desempeño laboral de manera general y específica con sus dimensiones, el diseño de investigación es no experimental, transversal y correlacional teniendo como instrumento el cuestionario.

Se evidenció la presencia de una reciprocidad entre clima, satisfacción y desempeño. En lo cual el desempeño predice de mejor forma las variables en conjunto, se considera las dimensiones del desempeño, el clima predice el comportamiento de los trabajadores y las condiciones personales, mientras que la satisfacción predice el rendimiento y la productividad.

Se establecieron alianzas con entidades que permitan desarrollar y perfeccionar las competencias del personal logrando una mayor competitividad.

Llugsha (2012). En su tesis titulada *“Sistema de Gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Pillaro”*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Su objetivo central fue la implementación de un patrón de evaluación del desempeño de sus trabajadores, en base a los resultados; se identificaron problemas de escasez de sistemas de gestión del talento humano, inexistencia de un modelo de evaluación del desempeño laboral que impide conocer el nivel de productividad del trabajador, en el aspecto de crecimiento profesional existen estancamientos de puestos por la falta de atención de las necesidades del trabajador, en el aspecto remunerativo se obtuvo resultados satisfactorios sin embargo desde la perspectiva del cliente se identificó mejorar la atención a estos, un punto positivo es la aceptación de los trabajadores

y clientes a un cambio en el uso de herramientas administrativas innovadoras.

Como propuesta se determinó capacitar a los trabajadores para mejorar la calidad de atención a sus clientes, evaluaciones periódicas correctivas al personal, motivación a través de incentivos y reconocimientos, y desarrollo y capacitación en habilidades y destrezas del trabajador

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Gutiérrez (2011). En su investigación "*La gestión del talento y la generación de valor de la empresa*" Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

Nos hablan de un ambiente competitivo orientado hacia la gestión del talento humano, tomado como clave del éxito en las organizaciones.

Gestionar e incorporar la visión empresarial a los empleados teniendo un impacto positivo en el logro de resultado, la competitividad se da en base al crecimiento del negocio, los cambios entre la relación empleador y empleado, adaptación a los nuevos escenarios , nuevos trabajos .

Gestionar el talento desde su reclutamiento hasta su desarrollo y retención.

Anaya y Paredes (2015). En su tesis "*Propuesta de mejora de clima laboral a partir de la gestión del talento humano*". Universidad del Pacífico, Perú.

Trabajo orientado a establecer mejoras en clima laboral basado en las percepciones de los miembros de la empresa, relacionando talento humano y compromiso.

Se propuso un programa de capacitación, estrategias de comunicación, rediseño de procesos, y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial para el área de ventas y aumentar la

productividad, generando climas de confianza, motivando la autonomía e innovación.

Se identificó un ambiente adecuado para el desempeño laboral sin embargo existen problemas en cuanto a los estados anímicos del trabajador producto de los constantes cambios de tareas, que no son considerados en su evaluación de desempeño anual.

El reconocimiento no solo debe limitarse al logro de objetivos, debe complementarse con la confrontación de problema tomando acciones de evaluación y retroalimentación.

## **2.2. Bases Teóricas**

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

La administración de recursos humanos, relaciona a las organizaciones y a las personas, creando entre ambas un beneficio mutuo, ganar - ganar. Las personas dentro de las organizaciones son el recurso generador de ingresos y ganancias, por su parte las organizaciones generan ingresos a sus trabajadores para compensar su trabajo. Chiavenato (2009). Nos dice "Tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización, (...). De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible."(p.10). La clave del éxito en las organizaciones dependerá del desarrollo del talento humano, de la motivación e integración del recurso humano.

*Figura 1. Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas*

<b>Objetivos de la organización</b>	<b>Objetivos individuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Supervivencia</li> <li>. Crecimiento sostenido</li> <li>. Rentabilidad</li> <li>. Productividad</li> <li>. Calidad en los productos/servicios</li> <li>. Reducción de costos</li> <li>. Participación en el mercado</li> <li>. Nuevos mercados</li> <li>. Nuevos clientes</li> <li>. Competitividad</li> <li>. Imagen en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mejores salarios</li> <li>. Mejores prestaciones</li> <li>. Estabilidad de empleo</li> <li>. Seguridad en el trabajo</li> <li>. Calidad de vida en el trabajo</li> <li>. Satisfacción en el trabajo</li> <li>. Consideración y respeto</li> <li>. Oportunidad de crecimiento</li> <li>. Libertad para trabajar</li> <li>. Liderazgo liberal</li> <li>. Orgullo en la organización</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2009, p. 06).*

En la figura 1. Se aprecia los objetivos del trabajador y los objetivos de la empresa, ambos están enlazados para el logro del éxito organizacional e individual.

Las estructuras organizacionales permiten establecer el logro de objetivos por cada área , aportando al objetivo general en la organización, Ibáñez (2011) refiere La gestión del talento humano, como un sistema organizacional orientado a la retención del recurso humano y el aprovechamiento de su potencial para el beneficio de la empresa, nos habla de aspectos importantes: aspectos legales (Ley general del trabajo, reglamento interno de trabajo, seguridad industrial), aspectos técnicos (proceso de captación del personal hasta su cese) y aspectos humanos (relaciones laborales y desarrollo de habilidades y competencias). La administración de estos tres aspectos de forma correcta nos lleva al camino de la excelencia.

### **2.2.1.1. Teorías de la gestión del talento humano**

#### **A. Teoría clásica de la administración**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nos dice: “que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero” (p.48). Taylor mostró interés por las personas preparando el desarrollo del comportamiento organizacional, entendió el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubrió que los trabajadores se mueven por la remuneración que obtengan de su trabajo, señala que los trabajadores son máquinas que deben realizar una tarea específica, entonces los trabajadores para este enfoque se dedicarán a realizar las tareas designadas sin realizar otras, para obtener su salario, que es su principal motivación.

Taylor establece:

- a. Pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- b. Establecer procesos estandarizados que permitan el control de operaciones de producción.
- c. Seleccionar empleados y llevarlos a condiciones adecuadas.
- d. Los empleados deben ser entrenados.
- e. Establecer un ambiente de cooperación.

Henri Fayol (1841-1925) nos habla sobre la división y especialización del trabajo para cada uno de los trabajadores, realizó diversos estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder y se logran subordinar los intereses personales para poder llevar a cabo el interés principal, maximizar la utilidad de la organización. En este momento los trabajadores deberán tener un sentido de pertenencia para imponer los intereses de la organización por encima de los propios.

Fayol define 14 principios generales de la administración:

1. División del trabajo: Especialización de tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Autoridad de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, responsabilidad implica rendir cuentas.
3. Disciplina: Obediencia y respeto a las normas establecidas.
4. Unidad de mando: Principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: Asignación de jefaturas por grupos de trabajo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: intereses generales por encima.
7. Remuneración del personal: Satisfacción justa y garantizada.
8. Centralización: Concentración de la autoridad.
9. Cadena escalar: Principio de mando.
10. Orden: Existencia de un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
11. Equidad: Justicia para conseguir lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa: Asegurar el éxito del plan.
14. Espíritu de equipo: Unión de las personas.

*Figura 2. Proporcionalidad de la función administrativa*



*Fuente: Adaptado de Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2006, p. 72)*

En la figura 2. Se visualiza los niveles jerárquicos de la organización desde el punto de vista administrativo, donde los niveles más altos

están dado para los que realizan los procesos de la administración (planeación, organización, dirección y control).

Luther Gulick (1892-1993) quien según Chiavenato (2006) propone 7 elementos de la administración como principales funciones del administrador:

- a. Planeación: Fijar lo que desea realizarse y los métodos a emplear para alcanzar los objetivos.
- b. Organización: Estructura formal de la autoridad.
- c. Asesoría: Preparación y entrenamiento al personal.
- d. Dirección: Poder de tomar decisiones, asumir liderazgo.
- e. Coordinación: Relaciones entre las diferentes áreas de trabajo.
- f. Información: Mantener sincronizados a todas las áreas de la empresa.
- g. Presupuestación: Elaboración, ejecución y fiscalización presupuestal.

## **B. Teoría Humanista de la administración**

Según Chiavenato (2006). Se hace énfasis a las personas que trabajan en las organizaciones. El Enfoque Humanista se preocupa por las personas y por los grupos sociales. Esta suposición surgió debido al progreso de las ciencias sociales, sobre todo de la psicología y particularmente, de la psicología del trabajo. La psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

- a. El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo. En esta etapa domina el aspecto productivo. El Objetivo de la Psicología del Trabajo era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados.

- b. La adaptación del trabajo al trabajador. En esta etapa la Psicología Industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos.

Hugo Münsterberg (1863-1916) Introdujo la psicología aplicada a las organizaciones y del empleo de los test para selección de personal.

Chester Barnard (1886-1961). Introdujo la teoría de la cooperación en la organización. Como las personas tienen limitaciones personales (biológicas, físicas y psicológicas), necesitan superarlas por medio del trabajo conjunto. La necesidad de cooperar entre sí, lleva a las personas a crear grupos sociales y organizaciones. Un grupo social existe cuando:

1. Hay existencia de interacción entre dos o más personas.
2. Existencia del deseo y la disposición de cooperar.
3. Existencia de objetivos comunes entre ellas.

### **C. Teorías neoclásicas de la administración**

Según Chiavenato (2006) La teoría neoclásica reivindica la teoría clásica y adapta los problemas administrativos, destaca los aspectos prácticos de la administración, retoman, y reestructuran lo postulado en la teoría clásica, con la finalidad de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones. Se establecen principios básicos de la organización formal:

- a. División del trabajo: Descomposición del trabajo en una serie de tareas, a fin de que un trabajador se encargue de una tarea específica. La división del trabajo llevó a que la empresa se organizará en 3 niveles administrativos:
  1. Nivel institucional: Compuesto por los directores de la organización.
  2. Nivel intermedio: Compuesto por los gerentes.

- 3. Nivel Operacional: Conformado por los supervisores.
- b. Especialización: Se da con la finalidad de disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia.
- c. Jerarquía: Nivel de autoridad para cumplir el desarrollo de objetivos frente a subordinados.
- d. Amplitud administrativa: Indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar.

William Newmann (1805-1897), quien a diferencia de Peter Drucker, buscaba establecer diferentes tipos de organización, es decir, modelos a partir de la misión y visión de la empresa, demostrando que no hay un único modelo que le funcione a todas las organizaciones para prosperar y dentro de este mismo aspecto, cada uno de los individuos son diferentes por lo que el manejo del recurso humano deberá estar ligado a los comportamientos que tengan los trabajadores, la departamentalización y la especificación de las labores ya estaba dada por La teoría clásica de la administración, sin embargo, para la era neoclásica la flexibilidad sería uno de los factores más relevantes y a su vez, permitiría a cada uno de los departamentos dentro de las organizaciones actuar con autonomía, algo que no ocurría en tiempos anteriores.

Peter Drucker (1909-2005). Dejó claro que las personas en la organización deben ser tratadas como recursos no como mercancías, basa su teoría en la orientación, dirección y control de esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común. Hace uso de los términos de eficacia (énfasis en los resultados) y eficiencia (énfasis en los medios).

El nuevo movimiento de la administración el dominio y la autoridad debían regir el orden dentro de las empresas u organizaciones, es decir, conservar límites que le dieran flexibilidad a las organizaciones, pero que a su vez delimitaran la participación de cada uno de los individuos dentro de la misma, que todos tuvieran derecho a ser escuchados y a ser contados como parte de la empresa. Por lo que las

relaciones no serían sólo entre personas de la misma categoría o puesto de trabajo, sino que las interrelaciones serían globales, es decir, el operante de una maquinaria podría notificar con el gerente de la organización sin temerle y respetando el conducto regular, con estos pilares de comunicación los trabajadores se sienten más listos en sus puestos de trabajo, pues como se había conocido anteriormente son seres sociales que necesitan interactuar con los demás para hacer más agradable su labor.

#### **D. Teorías modernas de la administración**

Según Pinto (2014). Se hace énfasis en la teoría general de sistemas (T.G.S.) y la teoría de las contingencias.

Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) según Chiavenato (2006) nos dice “Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema” (p.410). Los sistemas están encadenados entre sí, están organizados, definidos e integrados en todos los niveles de la organización.

La T.G.S. basa sus ideas en sistemas abiertos que utilizan las tecnologías y la innovación para el desarrollo de las organizaciones, hoy en día con el uso del internet y los computadores comienzan a ser una herramienta de desarrollo y avance en las organizaciones. Con esta teoría general se puede ver que los sistemas de información permiten a la organización unificar los objetivos y fines a través del contacto general y el conocimiento del entorno interno y externo, en este aparte la información se vuelve valiosa pues será la que permitirá a las empresas estar un paso delante de la competencia, es decir. Esta teoría busca integrar a todos los departamentos definidos por la departamentalización de la teoría neoclásica, para mantener una comunicación asertiva, como se ve a lo largo de la Administración de empresas.

En este punto los recursos humanos son tenidos en cuenta por el conocimiento y la especialización que tengan en el desarrollo de las labores, como le aportan a su puesto de trabajo y a la organización para su crecimiento, puede verse que después de todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos más valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades.

Según Pinto (2014) “La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización” (p. 14).

Cada organización debe estar preparada para los obstáculos o diversas situaciones que se presenten, a pesar de que no hay aportes directos al capital humano puede reflejarse que el tener un capital humano comprometido permitirá tener respuestas más adecuadas a las contingencias y por ende obtener mejores resultados.

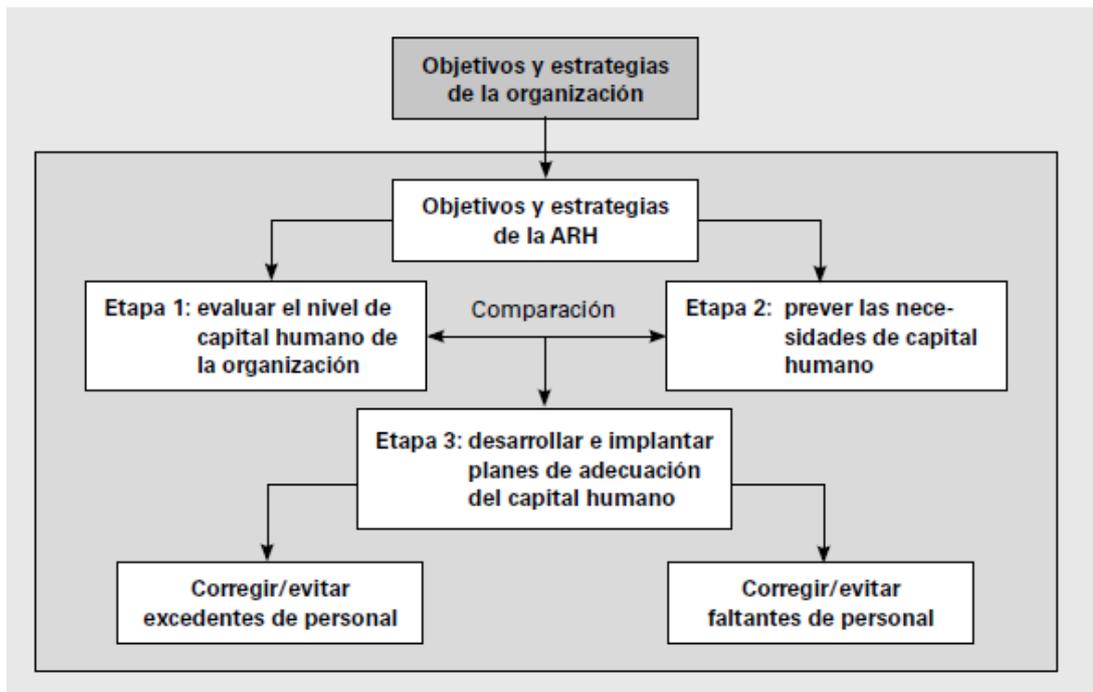
### **2.2.1.2. Dimensiones de la Gestión del talento humano**

#### **A. Planificación del talento humano.**

Según Chiavenato (2009) define: “El aspecto más importante de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional” (p.78).

Según Ibáñez (2011) nos dice: “La planeación del potencial humano significa dar una respuesta anticipada a las interrogantes: cuándo, dónde, quién, cuánto, cómo y para qué con respecto a la incorporación de nuevos trabajadores” (p.35).

Figura 3. Los pasos de la planificación estratégica de RRHH.



Fuente: *Gestión del talento humano: (Chiavenato, 2009, p. 79)*

En la figura 3. Se observa los objetivos de la planificación del talento humano, basado en la evaluación de necesidades para poder prever el recurso humano necesario.

La planificación del talento humano es el proceso por el cual se examina consecuentemente los requerimientos de personal que sean potenciales humanos (cuenten con habilidades y cualidades requeridas para el puesto), para asegurar el logro de objetivos, y estén disponibles en el momento que se requiera.

## B. Sistema de administración de recursos humanos.

Chiavenato (2009) establece procesos para la administración moderna de recursos humanos, desde la búsqueda de candidatos hasta su contratación, posteriormente a ello establece factores motivacionales para la mejora en el desempeño basado en el desarrollo profesional y las recompensas, no dejando sin observar y supervisar el trabajo realizado y hace énfasis en tenerlo retenerlo, para el logro de objetivos comunes, ganar – ganar.

Figura 4. Procesos de la administración moderna de recursos humanos.

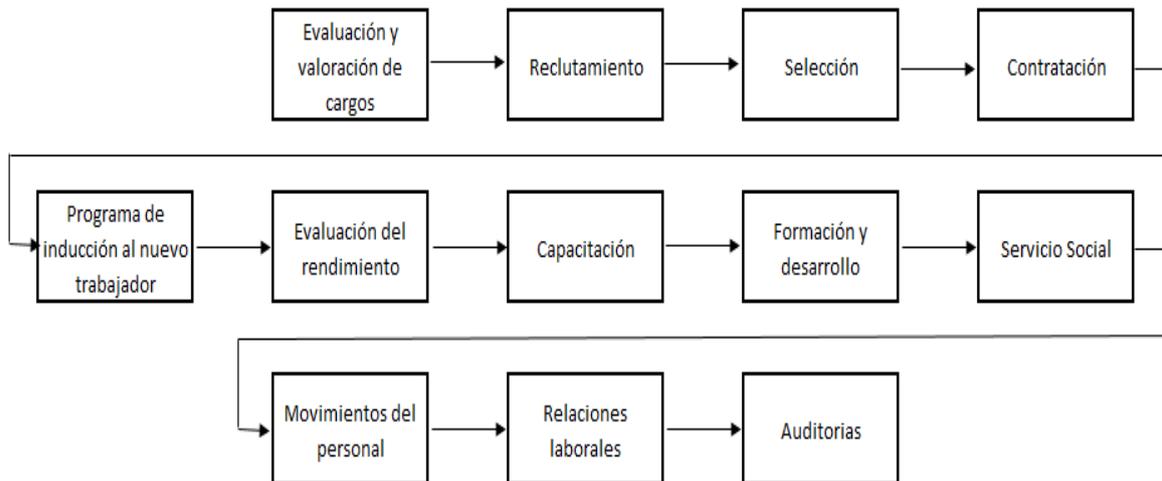


Fuente: Adaptado de *Gestión del talento humano*: (Chiavenato, 2009, p. 19)

En la figura 4. Chiavenato establece 6 procesos de la administración moderna de recursos humanos, empieza con la incorporación de las personas hasta su retención en la organización.

Toda organización tiene cimientos en cuanto a la administración de su talento humano, lo promueven con el fin de crear condiciones laborales que conlleven a la mejora continua. Ibáñez (2011) refiere la innovación de la gestión humana, basándose no solo en condiciones físicas sino también en la adquisición de estrategias que consideren al ser humano; como: capacitación, desarrollo, oportunidades de crecimiento, incentivos y beneficios. De este modo se garantizará el éxito organizacional.

Figura 5. Etapas del Sistema de administración del talento humano.



Fuente: Adaptado de *Gestión del talento humano en la empresa*: (Ibáñez, 2011, p. 36)

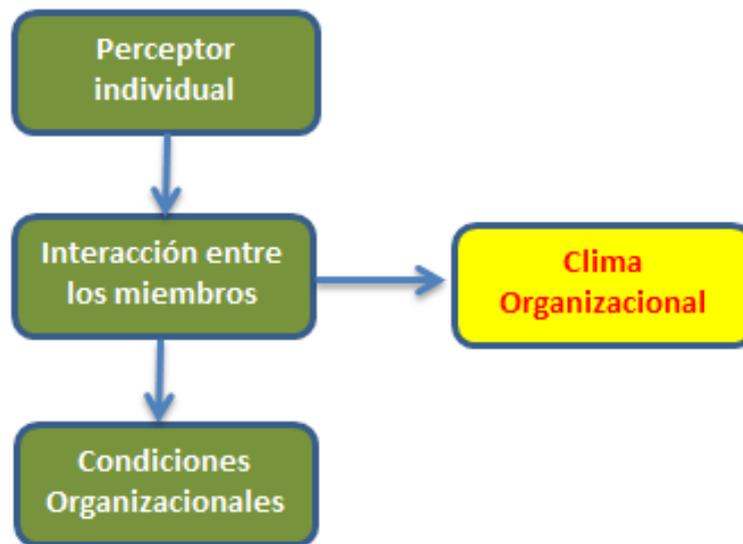
En la figura 5. Se detalla el proceso de administración del talento humano, desde la evaluación de las necesidades del puesto, hasta su contratación y monitoreo dentro la empresa.

El sistema de administración del talento humano es el conjunto de procesos que permiten una adecuada administración del recurso humano, interactúan entre sí para obtener resultados esperados.

### C.Clima organizacional

Chiang, Martín, y Núñez (2010) definen: “el clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente y de su intersubjetividad. Esta intersubjetividad consciente produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social” (p.35).

Figura 6. Representación visual de enfoque interactivo



Fuente: Adaptado de *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Chiang et al. 2010, p.42)

En la figura 6. Se visualiza la relación entre las condiciones de la empresa y la percepción que el trabajador tiene de estas, he allí el concepto de clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente que se respira en el entorno laboral, un buen ambiente de trabajo genera consecuencias positivas para la empresa, y se refleja en los resultados obtenidos, por el contrario un ambiente de trabajo no adecuado genera peligros para la empresa.

### 2.2.1.3. Modelos de planificación de recursos humanos

Chiavenato (2009) identifica 2 modelos para la planificación de recursos humanos: operativos y tácticos.

#### A. Modelos operativos de la planificación de recursos humanos

Son modelos cuantitativos en base a experiencias anteriores, fundamentados en datos estadísticos.

### **a) Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio**

Relación entre el número de empleados y producción del producto o servicio. Depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite. Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

### **b) Modelo con base en el seguimiento de los puestos**

Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño. El modelo consiste en:

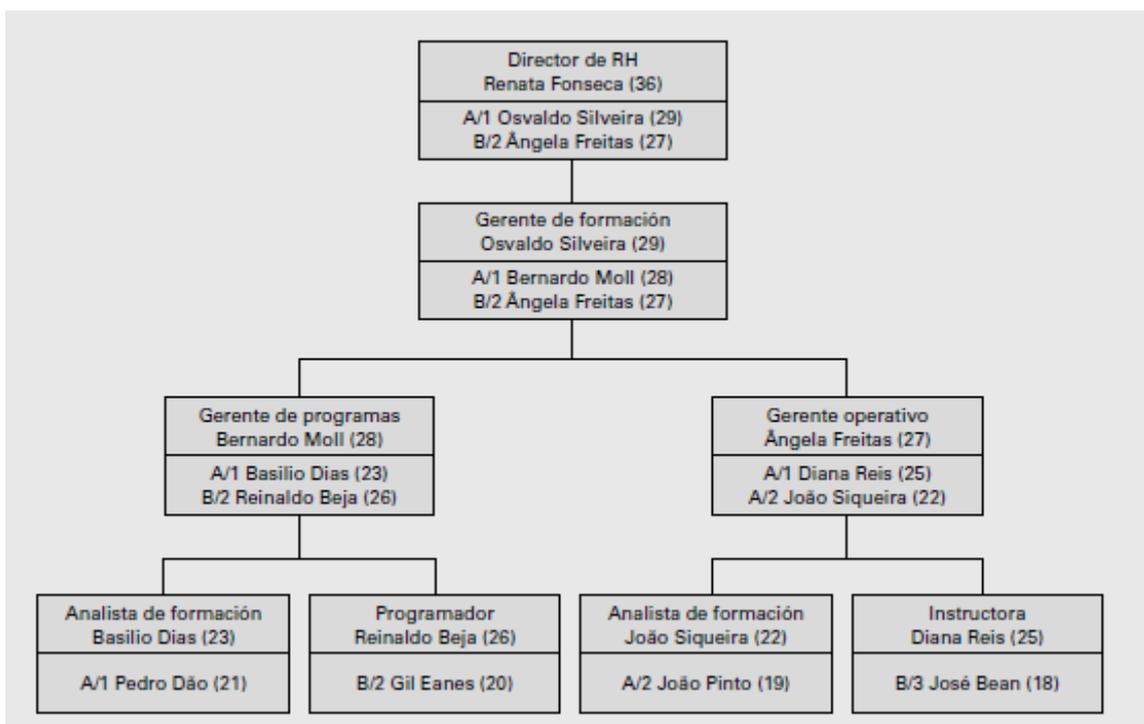
1. Escoger un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
2. Establecer los niveles históricos y futuros para cada factor estratégico.
3. Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
4. Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

### c) Modelo con base en el seguimiento de los puestos

Resulta de un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa. Cada rectángulo del organigrama posee el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

- 1) Empleado listo para la promoción inmediata.
- 2) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual.
- 3) Empleado con un reemplazo ya preparado.

Figura 7. Modelo de sustitución de puestos clave



Fuente: Gestión del talento humano (Gestión del talento humano, 2009, p.85).

En la figura 7. Se establece un modelo de sustitución de puestos, como un plan de contingencia frente a eventualidades que ocurran dentro de la organización.

#### **d) Modelo con base en el flujo de personal**

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto.

Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario.

Este modelo puede anticipar las consecuencias de contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy ventajoso para el análisis de las consecuencias del plan de carreras, cuando la organización adopta una política consistente en este sentido, sus limitaciones son evidentes ya que no es más que un modelo cuantitativo.

#### **e) Modelo con base en el flujo de personal**

Toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

1. El volumen de producción planificado por la organización.
2. Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
3. Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
4. La planificación de carreras dentro de la organización.

## **B. Modelos tácticos de la planificación de recursos humanos**

Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos. En ellos la administración de recursos humanos casi siempre actúa al nivel gerencial cuando se pretende que los gerentes sean administradores de recursos humanos. En este caso, implica cambios en la cultura organizacional para que se acepte esa delegación. Los gerentes deben aceptar sus nuevos encargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de recursos humanos.

### **2.2.1.4. Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos**

Chiavenato (2009), identifica 3 factores que intervienen en la planificación de recursos humanos: ausentismo, rotación del personal, cambios en los requisitos en la fuerza de trabajo.

#### **A. Ausentismo**

El ausentismo es la duración y/o frecuencia del tiempo de trabajo, que se pierde cuando el trabajador no asiste al trabajo o presenta algún retraso por alguna circunstancia. El ausentismo ocasiona distorsiones en la productividad.

Las organizaciones de hoy en día fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación.

#### **B. Rotación del personal**

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones.

Existen dos tipos de separación:

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.
2. Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

### **C. Cambios en los requisitos en la fuerza de trabajo**

La fuerza de trabajo de una organización varía en el tiempo, debido a la innovación, cambios en tecnología, nuevas estructuras administrativas, creación de nuevos productos y servicios, incorporación de sistemas operativos. Afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas.

#### **2.2.1.5. Procesos de administración del personal**

Chiavenato (2009) establece 6 procesos para la administración del personal:

**A. Incorporación de las personas:** Es el ingreso de las personas a la organización. El área de recursos humanos selecciona candidatos con habilidades y competencias que se ajustan a las necesidades del puesto.

Las organizaciones poseen métodos que ayudan a identificar las particularidades deseadas para el puesto y así obtener los resultados esperados. El proceso de selección trata de encontrar lo que las personas brindan, comparándolo con lo que la organización espera.

Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren laborar.

- a. Reclutamiento de personal: Informar al mercado laboral acerca de las oportunidades que la empresa ofrece, bajo ciertos criterios, para luego seleccionarlos. El reclutamiento puede darse de manera interna (personal que está dentro de la organización) o externa (captación de personal nuevo mediante técnicas de reclutamiento: en diarios, agencias de reclutamiento, contacto con universidades, páginas de internet, banco de datos de reclutamientos anteriores).

Figura 8. Las situaciones de mercado de trabajo

Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2009, p.107).

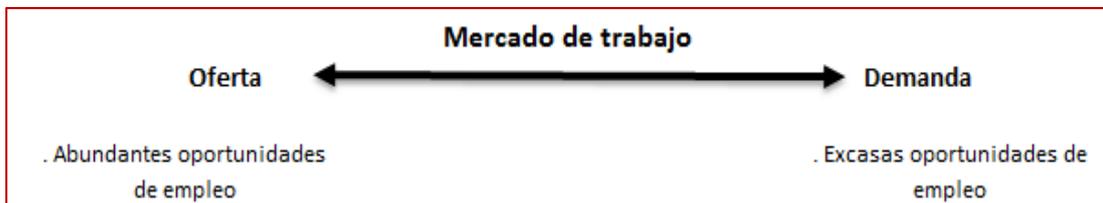
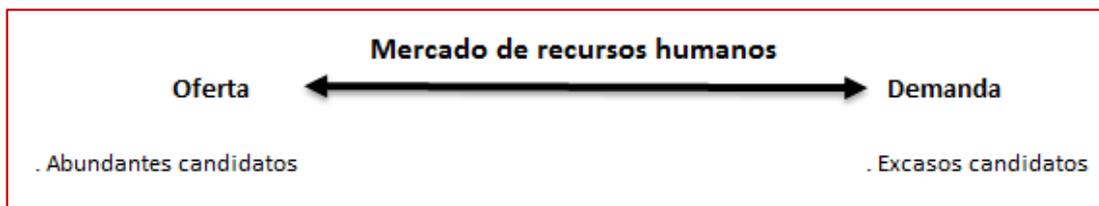


Figura 9. Las situaciones de mercado de trabajo



Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2009, p.113).

En las figuras 8 y 9. Se observa la relación entre oferta y demanda referente a las oportunidades laborales y la cantidad de candidatos.

- b. Selección de personal: Es el filtro que permite ingresar a la organización a las personas que cumplen con las características deseadas, para ello la empresa informarse acerca del puesto a cubrir. Se debe tener en cuenta:

1. Recopilación de información sobre puesto:

- Descripción y análisis del puesto: Según Ibáñez (2011) “es la obtención, evaluación y valoración de la información sobre cada uno de los puestos de trabajo de una organización social, en cuanto al lugar y herramientas, la descripción de tareas y las cualidades que debe poseer la persona que será contratada” (p.118).

*Figura 10. Análisis de los elementos del puesto de trabajo*

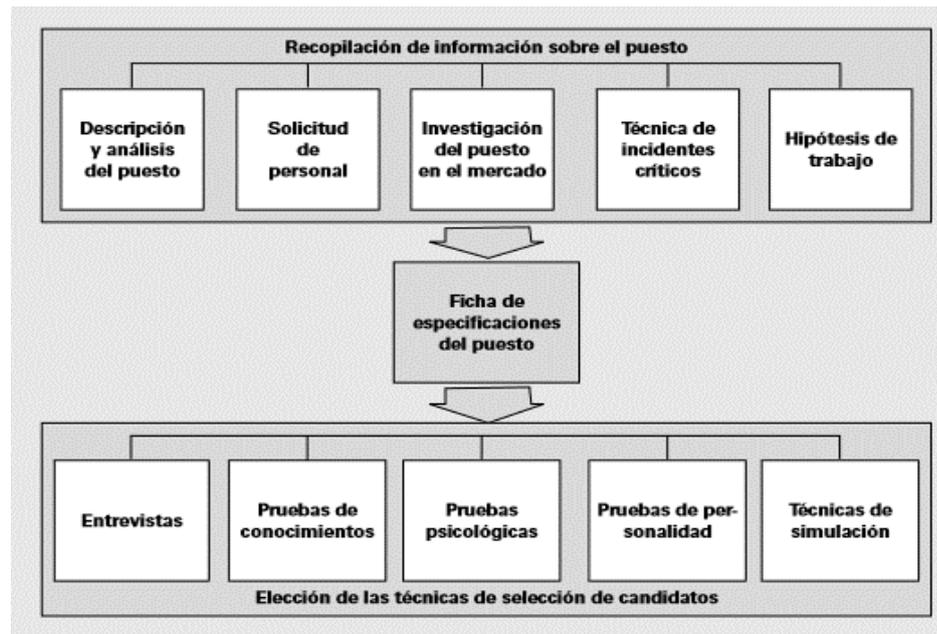


Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano en la empresa (Ibáñez, 2011, p.118).

En la figura 10. Se visualiza la identificación del puesto de trabajo, tomando como referencia el conocimiento de la organización, surge las interrogantes para este análisis el: ¿qué hacer? ¿Cómo? ¿Dónde?

- Solicitud de personal: Es donde nace el proceso de selección, donde el gerente solicita una persona para que ocupe un puesto vacante.
- Investigación del puesto en el mercado.

Figura 11. Información acerca del puesto con base en el proceso de selección



Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2011, p.145).

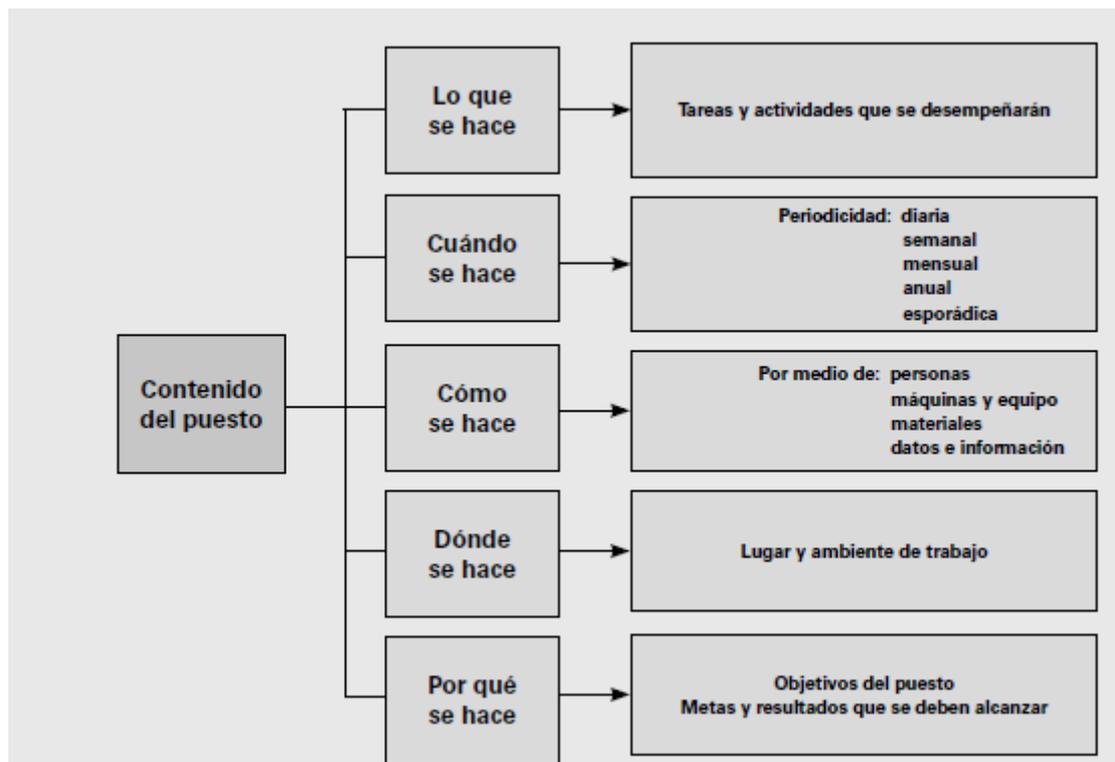
En la figura 12. Se observa la obtención de datos acerca del puesto de trabajo, análisis, solicitud de personal, investigación del puesto en el mercado, técnica de incidentes críticos e hipótesis de trabajo, se consideran las especificaciones del puesto mediante evaluaciones sicométricas.

## B. Colocar a las personas

Para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la organización deben cumplir con las condiciones y las características necesarias para el puesto, con la finalidad de obtener un óptimo desempeño.

Para ello se debe realizar un diseño organizacional y diseño de puestos, la orientación de las personas es el factor fundamental para la colocación en su puesto de trabajo, se debe evaluar el aporte que las personas realizan a la organización.

Figura 12. El contenido del puesto según la descripción de los puestos



Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2011, p.222).

En la figura 12. Se detalla el contenido del puesto, las funciones a realizar, el momento en que se hace, el cómo realizar las labores, el lugar donde se realizaran y los objetivos de las funciones a desempeñar.

### C. Recompensar a las personas

Incentivar y motivar a los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Las organizaciones desarrollan mecanismos de recompensa que provocan atraer y retener a los trabajadores estos son:

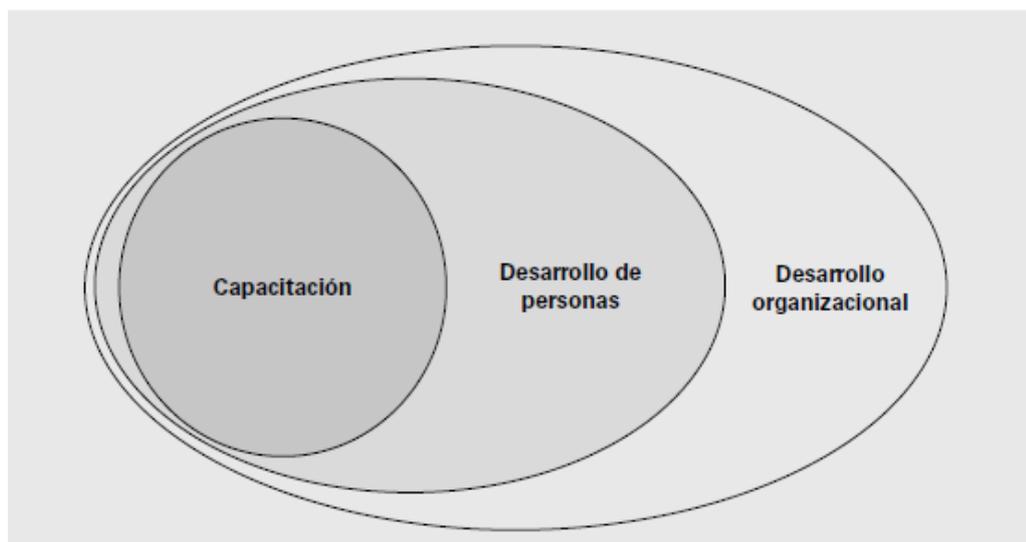
- a. Remuneraciones: Todo trabajo conlleva a un esfuerzo y una dedicación y se espera recibir una retribución monetaria adecuada.
- b. Programas de incentivos: Se enfoca en el desempeño del puesto, un enfoque individual.

- c. Participación en los resultados alcanzados: Porcentaje económico que recibe el trabajador por el aporte que realizó a la organización por un determinado.
- d. Distribución de utilidades: Distribución de las ganancias a los trabajadores por un periodo anual.
- e. Prestaciones y servicios: Son beneficios que la empresa otorga a todo o parte de su personal, pudiendo ser: asistencia hospitalaria, movilidad, alimentación, planes de pensiones, vacaciones., licencias por maternidad, aguinaldos, etc.

#### **D. Desarrollar a las personas**

Relación entre el desarrollo y la educación de las personas, con la finalidad de lograr la eficacia en las labores que se realizan, mediante la capacitación se logra el desarrollo individual seguido del desarrollo organizacional.

*Figura 13. Estratos del desarrollo*



Fuente: Adaptado de Gestión del talento humano (Chiavenato, 2011, p.367).

En la figura 13. Se observa el proceso de desarrollo desde la capacitación que se realiza al trabajador, logrando un desarrollo individual y organizacional permitiendo el éxito organizacional.

- a. Capacitación: Es un proceso por el cual se prepara al personal para que realice un desempeño en base a la excelencia, la capacitación en las organizaciones se da para aumentar el conocimiento de las personas, mejorar habilidades y destrezas, desarrollar y mejorar comportamientos, elevar el nivel de abstracción.
- b. Desarrollo de las personas: Se enfoca en el crecimiento personal del empleado, el trabajador vela por su futuro dentro de la organización.
- c. Desarrollo organizacional: Enfoque en donde los trabajadores una vez capacitados proponen mejorar para el desempeño de sus funciones.

#### **E. Retener a las personas**

Asegurar la calidad de vida de las personas en la organización, mantenerlo motivados y satisfechos. Chiavenato (2009) en su libro Gestión del talento humano establece:

- a. Relaciones con los empleados: Tratar a los empleados con respeto y ofrecer los medios para satisfacer sus necesidades.
- b. Programas de ayuda al colaborador: Con la finalidad de resolver sus problemas personal que influyen en su desempeño.
- c. Disciplina: Las personas se amoldan a las reglas de la organización, las empresas supervisan el cumplimiento de objetivos.
- d. Higiene, seguridad y calidad de vida: Relacionado a las condiciones ambientales, que aseguran la estabilidad física y mental del trabajador.

## **F. Monitorear a las personas**

Establece medios para supervisar el comportamiento de las personas en un ambiente de trabajo democrático y participativo. Actualmente el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para respaldar los conocimientos de las personas y en la información que recogen como realimentación de las actividades y contribuciones a la organización.

### **2.2.1.6. Importancia de la gestión del talento humano**

Según Castillo (2010) señala que las organizaciones de hoy en día están haciendo énfasis en su recurso humano para el logro de objetivos organizacionales.

La gestión del talento se ha limitado solo a la administración de sueldos y salarios, file de personal, control de asistencias, requerimientos de personal, liquidaciones y beneficios sociales.

El ser humano como un ente social, pasa gran parte de su vida en el trabajo, realiza tareas repetitivas y siente la necesidad de aprender para poder desarrollar sus habilidades.

La gestión del talento humano, es un factor importante, para el éxito organizacional, los colaboradores realizan su trabajo, existe el qué hacen y cómo lo hacen, invertir en la mejora de estos procedimientos puede generar grandes beneficios para la empresa. El área de recursos humanos es un socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización. Su finalidad es que se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario conocer el comportamiento humano que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo motivada.

La creación de ventajas competitivas plantea el desarrollo de competencias en la organización a razón de diferenciarla, el desarrollo de competencia requiere de una serie de procesos e incluso cambios para el logro de la misión organizacional.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. Uso de la menor cantidad de recursos para obtener un mismo resultado disminuyendo costos, proporcionar algo diferencial al cliente. o alguna combinación de entre ambos.
2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

La gestión del talento humano va más allá de la administración de las personas, está orientada a la gestión, la finalidad es lo conseguir que las personas se consideren y actúen como socios de la organización, participen enérgicamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y los avances.

Competencias claves:

1. Conocimiento de la organización.- Dar a conocer la relación existente entre los indicadores de inversión en recursos humanos y el impacto sobre el plan estratégico organizacional. Cuando a los directivos/ dueños de las organizaciones se les da a conocer qué prácticas de recursos humanos podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían obtenerse, se mostrarán mucho más favorables a invertir en recursos humanos.

2. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.- Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. Gestión cultural.- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave, ver lo que se requiere mejorar, diagnosticarlo, sugerirlo y diseñarlo.
4. Gestión del cambio.- Saber hasta qué punto y que nivel se pueden implementar los cambios, informar acerca del objetivo a lograr, analiza los posibles obstáculos para poder responder de manera apropiada a los problemas que surjan en el camino.
5. Credibilidad personal.- Aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama.

#### **2.2.1.7. Objetivos de la gestión del talento humano**

Cuevas (2011). Los objetivos de la Gestión del talento humano son necesarios para que los órganos de dirección traten a las personas que integran la organización como entes promotores de la eficacia organizacional. Se señalan algunos objetivos:

- a. Ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: Uso de óptimo de las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Proveer a la organización empleados calificados y motivados, capaces de adquirir nuevas competencias para su desarrollo.
- d. Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, ayudando a los empleados a crecer y desarrollarlos dentro de la empresa.
- e. Desarrollo y calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar el cambio.
- g. Establecer clima organizacional basado en la ética profesional.
- h. Retener a los empleados deseables.

- i. Motivar a los empleados para que establecer compromisos con la empresa y se involucren con ella.

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral según Chiavenato (2002) es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la mezcla de su conducta con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño precisa el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la estimación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins y Judge (2013) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Exponen que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas en una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

#### **2.2.2.1. Teorías del desempeño laboral**

##### **A. Teorías de la jerarquía de las necesidades**

Abraham Maslow (1908 -1970) según López (2013) plantea la jerarquía de las necesidades en su libro *Motivation and Personality* (1954, *Motivación y Personalidad*), dicha teoría se

fundamenta en el desarrollo de la escuela humanista de la administración, se centra en las causas que mueven a las personas a laborar en una empresa y entregar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, propuesto en su teoría de la personalidad, desarrolla una serie de necesidades que involucran al individuo y que se encuentran organizadas en forma de pirámide. En la parte inferior de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Esta teoría plantea, una vez que el individuo satisface sus necesidades prioritarias, encuentra otras necesidades por satisfacer, se convierte en un ciclo interminable, una vez que una necesidad se satisface o queda en gran parte satisfecha ya no genera una motivación, he allí la naturaleza del ser humano de querer más.

La teoría de Maslow, plantea un ideal basado en el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

*Figura 14. Pirámide de las necesidades de Maslow*



*Fuente: Adaptado de Jerarquía de las necesidades de Maslow.*

*Gestiopolis (López, 2013).*

En la figura 14. Se visualiza la clasificación de las necesidades de Maslow: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Las necesidades identificadas, de acuerdo con la pirámide propuesta por Maslow, son:

**a) Necesidades fisiológicas**

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.

**b) Necesidades de seguridad**

Se busca la creación de un estado de seguridad y orden. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

**c) Necesidades sociales o afiliación**

Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

**d) Necesidades de reconocimiento**

Se centran en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autonomía, el respeto a sí mismo, el status.

**e) Necesidades de autorrealización**

Es el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar marca, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo y lograr la autosatisfacción.

## **B. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Frederick Herzberg (1923 -2000) según Amador (2013) La Teoría de la Motivación-Higiene, conocida como la teoría de los dos Factores, establece que la insatisfacción en los trabajadores es de naturaleza diferente a lo que produce la satisfacción, señala que el ser humano tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar las situaciones desagradables y la necesidad de desarrollarse emocional e intelectualmente.

Se formula la existencia que factores que orientan el comportamiento de las personas.

### **a) Factores higiénicos**

Son los causantes de la insatisfacción en las personas.

Factores de higiene:

1. Sueldo y beneficios: Una necesidad económica. Percibir ingresos por el trabajo que se realiza.
2. Política de la empresa y su organización: Hace referencia a la política organizacional y como está regulado para el cumplimiento de objetivos organizaciones
3. Relaciones con los compañeros de trabajo: Hace referencia a la comunicación que existe entre el trabajador y el ambiente que le rodea dentro de la organización.
4. Ambiente físico: Lugar donde se realizan las funciones del trabajador.
5. Supervisión: Monitoreo del trabajo realizado, en algunas ocasiones es un factor de insatisfacción para algunos trabajadores.
6. Status: La posición social que llevas dentro de la organización.
7. Seguridad laboral: Hace referencia a la seguridad dentro del trabajo, también se relaciona con los incentivos que la empresa brinda a sus trabajadores.
8. Crecimiento, madurez y consolidación: Hace referencia al desarrollo del trabajador dentro de la empresa, la promoción laboral.

## **b) Factores de motivación**

Ayudan a aumentar la satisfacción del trabajador.

Factores de motivación:

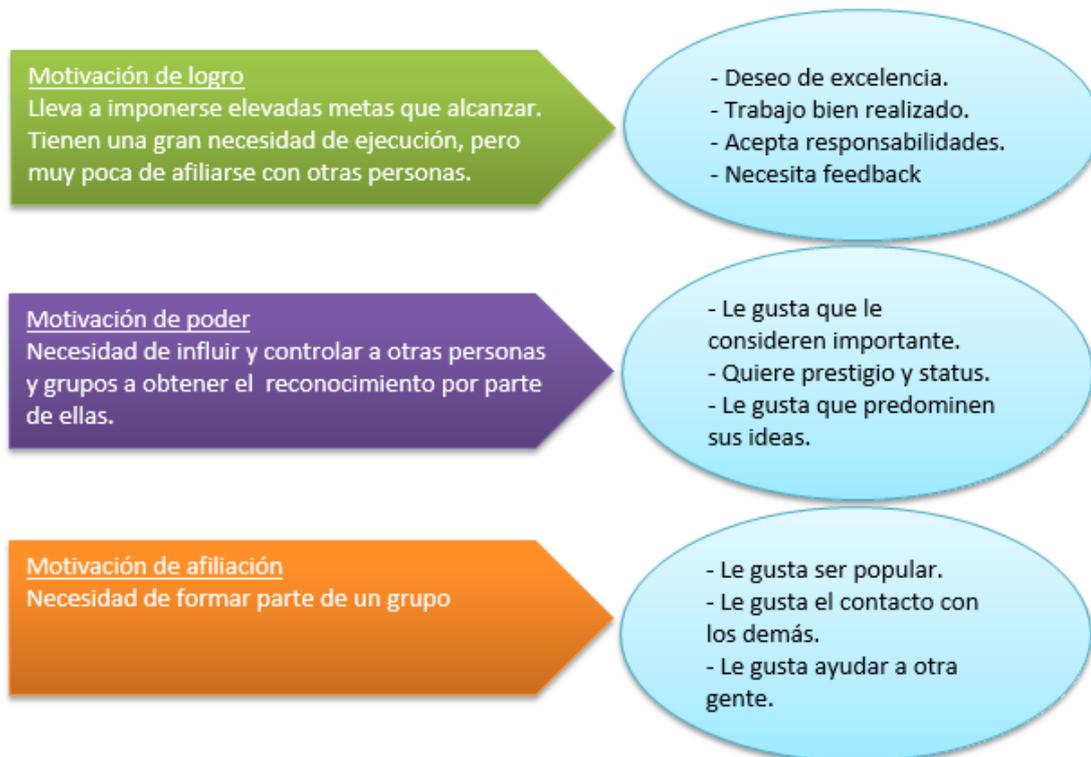
1. Logros y reconocimiento: Hace referencia al esfuerzo reconocido dentro de la empresa.
2. Independencia laboral y responsabilidad: Hace referencia en la confianza que la empresa da a sus colaboradores para que realicen su trabajo.

## **C. Teoría de las necesidades de McClelland**

Según Amorós (2007) David McClelland (1917-1998) sostuvo que todos los individuos poseen:

- a) Necesidad de logro: Hace referencia al esfuerzo del trabajador por sobresalir, la necesidad de hacer realizar mejor las cosas, dar soluciones a los problemas y/o situaciones que se puedan presentar.
- b) Necesidad de poder: Refiere a la necesidad de influir en los demás, logrando que se comporten de la manera que uno desea, para lograr un prestigio dentro de la organización.
- c) Necesidad de afiliación: Refiere a la necesidad de interactuar con las demás personas, entablar relaciones de amistad con los miembros de la organización.

Figura 15. Necesidades de McClelland



Fuente: Adaptado de Comportamiento Organizacional (Amoros, 2007)(p.87)

En la figura 15. Se muestra las necesidades según McClelland, agrupándolas en necesidades de logro, necesidades de poder, necesidades de afiliación.

#### D. Teoría ERG de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer (1940 -2015) según Carreto (2009) propone cambios a la pirámide de Maslow, a diferencia de Maslow quien plantea que el ser humano permanecerá en un nivel de la pirámide hasta que logre satisfacer sus necesidades, la teoría de Alderfer contiene una dimensión de frustración-regresión, cuando un nivel de necesidad superior se ve frustrado se incrementa el deseo por satisfacer una necesidad inferior. Se establecen 3 necesidades:

- a) Necesidades de Existencia o Existenciales: Agrupa las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow (necesidades básicas).
- b) Necesidades de Relación: Agrupa las necesidades de afiliación y de reconocimiento de Maslow, se hace énfasis en la interacción con otras personas.
- c) Necesidades de Crecimiento: Hace énfasis en la autorrealización, cumplir las metas y objetivos trazados.

## **E. Teoría del establecimiento de metas**

Edwin Locke (1938) según Del Castillo (2015) Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan un alto desempeño, se establecen 5 principios a seguir para la fijación de metas:

- a. La claridad: Plantea establecer metas específicas, definir lo que se desea alcanzar desde el inicio, sin desviar el camino.
- b. Establecimiento de retos: Existe una relación entre lo difícil de un objetivo y el grado de satisfacción, mientras más difícil sea la meta mayor será la satisfacción, sin embargo hay que ser realistas y abandonar en el caso sea complejo llegar a este objetivo.
- c. Compromiso: Hace referencia a la elección de establecer un meta y sentirse motivado para cumplirla.
- d. La retroalimentación: Analiza de manera constante el desempeño, puntos clave y críticos, para mejorarlos.
- e. Complejidad de tareas: Hace referencia al entrenamiento adicional que los trabajadores necesitan para el desarrollo de sus funciones, frente a tareas que en algunos casos pueden ser complejas.

## **F. Teoría de la equidad laboral**

Stacey Adams (1925) según Giraldo (2014) Esta teoría plantea la relación entre los insumos laborales y las recompensas laborales que el trabajador recibe, dicho de otro modo es el equilibrio entre lo que el trabajador da a la empresa y lo que recibe.

El trabajador establece situaciones de contribución (aportan) y compensación (reciben), compara las compensaciones con otros trabajadores, intenta reducir la desigualdad.

### **G. Teoría de las expectativas**

Víctor H. Vroom (1964) según Espino (2013) Esta teoría sostiene que el ser humano como un ser pensante, tiene objetivos y expectativas referente al futuro de su vida, toma decisiones en torno al resultado que desee.

Esta teoría se centra en la motivación, el ser humano decide comportarse de una manera de acuerdo al resultado que espera obtener.

Vroom establece 3 factores básicos para motivación:

- a) Valencia: Lo define como el valor que una persona le da por un trabajo realizado, este valor debe satisfacer la necesidad.
- b) Expectativa: Grado de confianza que tiene la persona para cumplir lo planificado.
- c) Instrumentalidad: Lo define como el grado de relación entre el cumplimiento de lo prometido por la empresa.

## **2.2.2.2. Dimensiones desempeño laboral**

### **A. Productividad**

Según Robbins, S. y Judge, T. (2013) define la productividad como el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional, es la organización en su conjunto. Una empresa es productiva si logra transformar los insumos en productos, al menor costo, (...) requiere tanto de eficiencia como de eficacia (p.28).

## **B.Competencias**

Morales (2006) según Cuesta, A. (2010) las competencias son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la organización (p.247).

## **C.Satisfacción Laboral**

Robbins, S. y Judge, T. (2013) definen la satisfacción laboral como el sentimiento positivo que tiene el trabajador hacia sus puesto de trabajo, la forma en la que involucra con su trabajo y el compromiso que tienen para desarrollar los objetivos y metas establecidos (p.74).

González (2006) “La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso.” (p. 117)

Para desarrollar un clima organizacional óptimo es necesario considerar distintos puntos, como mejorar los niveles y canales de comunicación tanto interno como externo, ejercer un liderazgo positivo, facilitar la accesibilidad para la toma de decisiones de cada trabajador, sistemas remunerativos que compensen el esfuerzo de cada trabajador o asignar una carga de trabajo saludable, entre otros.

### 2.2.2.3. Tipos de desempeño laboral

Cruz (2010) Según las características individuales y colectivas existe dos tipos de desempeño:

- A. Desempeño Intrínseco:** Conciernen a las actividades que realiza el sujeto por cuenta propia, es innato, es consecuencia de la conducta y las tareas que realiza, este es el hecho de realizar, de manera apropiada, sus funciones ayudando con sus compañeros.
  
- B. Desempeño extrínseco:** El desempeño extrínseco es lo que mueve a la persona, involucra a la percepción que tiene el sujeto en cuanto a los beneficios que obtiene como resultado de realizar alguna actividad. Este tipo de desempeño no siempre es eficiente para la organización.

### 2.2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral

Quintero, Africano, y Faría (2008). Nos hablan de considerar aspectos que se relacionen con la calidad del servicio y el desempeño de los trabajadores. Se establece 4 aspectos importantes: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y aprendizaje para el trabajador.

- a) Satisfacción del trabajo,** Davis y Newton (1991, p.203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. Esta se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo además de los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, estructura organizativa, supervisión, entre otros. Según los autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a pronosticar el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

**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. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

**c) Trabajo en equipo,** 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.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**d) Capacitación del trabajador,** Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992, p.4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más

eficientemente posible” Según Nash, (1989, p.229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

#### **2.2.2.5.La gestión del desempeño en las organizaciones**

Castellanos (2011), nos dice, la gestión del desempeño laboral en las organizaciones, es fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Los trabajadores se enfrentan a un mundo cambiante, basado en la innovación, lo que implica adaptarse a estos cambios continuos, para ello es necesario el desarrollo de competencias que demande la empresa.

El desempeño de los miembros de la organización constituye un factor importante para lograr la efectividad y llegar al éxito. Las empresas se interesan por mejorar su sistema de administración de recursos humanos para logra dicha efectividad.

La gestión del desempeño hoy en día se reemplaza por evaluación del desempeño donde se establecen indicadores para poder medir la gestión realizada.

*Figura 16. Diferencias entre Gestión y evaluación del desempeño*

<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encausa los individuales Enfatiza el proceso Realizado por la línea Orientado al largo plazo Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto Enfatiza la evaluación Realizado por RRHH Orientado al corto plazo Los resultados son críticos

*Fuente: Adaptado concepciones del desempeño en las organizaciones  
(Castellanos, 2011)*

En la figura 16. Se muestra las diferencia entre gestión del desempeño (ligado a los objetivos del negocio) y evaluación del desempeño (limitado a las funciones del puesto).

La Gestión del desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

Figura 17. Fases de la gestión desempeño



*Fuente: Adaptado Concepciones del desempeño en las organizaciones  
(Castellanos, 2011)*

En la figura 17. Se muestra las fases de la gestión del desempeño, desde su planificación, coaching y revisión, para ser aplicados con la finalidad de generar capacitación, desarrollo y brindar recompensas al trabajador.

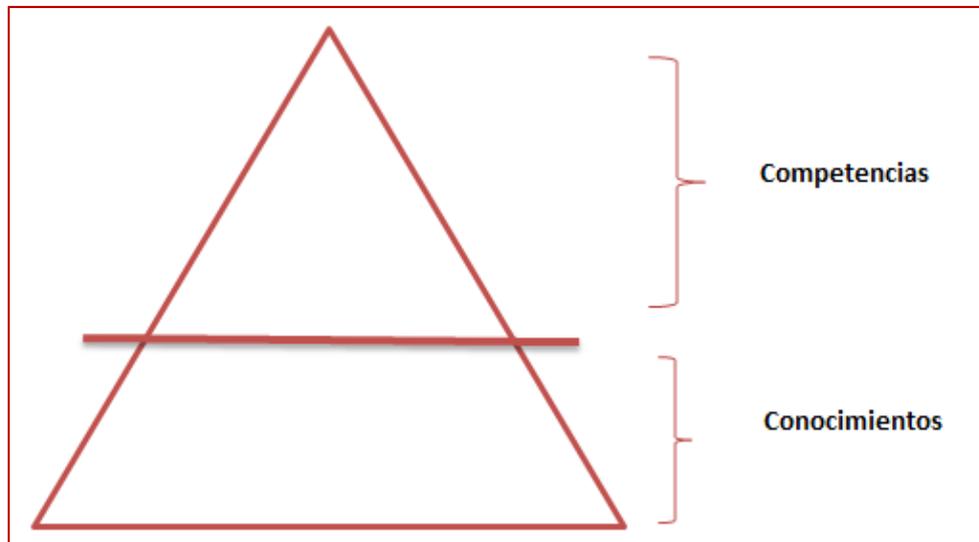
- a) Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).
- b) Coaching: Retroalimentación del desempeño.
- c) Revisión: Evaluación del desempeño actual versus el esperado, para identificar las fortalezas y debilidades.

#### **2.2.2.6. Gestión por competencias**

El ser humano tiene capacidades desde el momento que nace, estas pueden convertirse en potenciales o anularse en el tiempo según el comportamiento, Alles (2009) refiere el término de competencias, al comportamiento del ser humano en el trabajo o frente

a una situación laboral; los conocimientos son la base de las competencias.

*Figura 18. Relación entre conocimientos y competencias*



Fuente: Adaptado de Dirección estratégica de recursos humanos (Alles, 2009, p.58).

En la figura 18. Se establece la relación entre el conocimiento y las competencias, donde la base de las competencias está en los conocimientos adquiridos.

Según Cuesta (2010). "La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, estas competencias se expresan en los perfiles del cargos" (p.239).



laborales. Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador.

Mientras que las competencias generales están relacionadas a las habilidades y actitudes, las específicas suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades.

#### **A. Clasificación de competencias**

Para Spencer y Spencer según (Alles, 2009, págs. 64-65) las competencias se pueden clasificar en:

- a) Competencias de logro y acción: orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- b) Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- c) Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- d) Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación.
- e) Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
- f) Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

## 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. (Chiavenato, 2009)

**Aptitud:** Habilidad para adquirir conocimientos y desenvolverse adecuadamente en una materia. (Robbins y Judge, 2013)

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a otras, superioridad. (Real Academia Española, 2016)

**Calidad de servicio:** Es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. (Real Academia Española, 2016)

**Clima organizacional:** Se refiere al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. (Robbins y Judge, 2013)

**Coaching:** Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. (Castellanos, 2011)

**Competencias:** Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. (Cuesta, 2010)

**Conocimientos:** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. (Alles, 2009)

**Desempeño laboral:** Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)

**Efectividad:** es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo. (Chiavenato, 2002)

**Eficacia:** Capacidad para alcanzar lo que se espera, con los recursos que se tiene sin afectar los resultados. (Chiavenato, 2002)

**Eficiencia:** Capacidad para realizar las acciones que nos proponemos. (Chiavenato, 2002)

**Gestión del talento humano:** Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. (Chiavenato, 2009).

**Gestión por competencias:** Son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. (Cuesta, 2010)

**Necesidad:** Hecho o circunstancia en que algo es necesario.

**Motivación:** Énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. (Robbins y Judge, 2013)

**Planificación del talento humano:** Es el proceso por el cual se revisa consecuentemente los requerimientos de personal que sean potenciales humanos, para asegurar el logro de objetivos, y estén disponibles en el momento que se requiera. (Chiavenato, 2009)

**Productividad:** Relación entre la cantidad de productos obtenida y recursos usados. (Robbins y Judge, 2013)

**Rendimiento:** El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien. (González, 2006)

**Satisfacción laboral:** Grado de bienestar que el trabajador siente por el trabajo que realiza. (Rodríguez, 2011)

**Talento:** Capacidad para desarrollar una actividad. (Chiavenato, 2009).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General**

- La gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016

#### **3.2. Hipótesis Especificas**

- La planificación del talento humano influye positivamente en el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.
- El sistema de administración recursos humanos influye positivamente en el desarrollo de competencias de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.
- El clima organizacional influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.

### 3.3. Identificación de las variables

*Tabla 1. Identificación de variables*

Variables	Definición
<p><b>Variable 1: Gestión del talento humano</b></p>	<p>La administración de recursos humanos, relaciona a las organizaciones y a las personas, creando entre ambas un beneficio mutuo, ganar - ganar. Las personas dentro de las organizaciones son el recurso generador de ingresos y ganancias, por su parte las organizaciones generan ingresos a sus trabajadores para compensar su trabajo.</p>
<p><b>Variable 2: Desempeño laboral</b></p>	<p>El desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	ESCALA
<b>Variable 1: Gestión del talento humano</b>	Planificación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de requerimiento de personal.</li> <li>- Frecuencia de sustitución de puestos.</li> <li>- Cantidad de personal</li> <li>- Distribución de tareas.</li> <li>- Funciones.</li> </ul>	1 2 3 4 5	<b>Escala de Likert</b> Nunca.....( 1 ) Casi nunca.....( 2 ) A veces..... ( 3 ) Casi siempre.... ( 4 ) Siempre.....( 5 )
	Sistema de administración recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de instrucción.</li> <li>- Inducción.</li> <li>- Reglamento interno de trabajo.</li> <li>- Evaluación de desempeño.</li> <li>- Frecuencia de capacitaciones al personal.</li> </ul>	1 2 3 4 5	
	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Comunicación entre áreas.</li> <li>- Índice de reuniones de integración.</li> <li>- Nivel de comunicación entre jefe – subordinado</li> <li>- Grado de reconocimiento de la organización</li> </ul>	1 2 3 4 5	

<b>Variable 2: Desempeño Laboral</b>	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de servicio</li> <li>- Nivel de eficiencia</li> <li>- Nivel de eficacia</li> <li>- Recursos informáticos</li> <li>- Experiencia laboral</li> </ul>	1 2 3 4 5	<b>Escala de Likert</b> Nunca..... ( 1 ) Casi nunca.....( 2 ) A veces.....( 3 ) Casi siempre.... ( 4 ) Siempre.....( 5 )
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Desarrollo de destrezas</li> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> <li>- Grado de competitividad</li> </ul>	1 2 3 4 5	
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de motivación</li> <li>- Frecuencia de incentivos</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Grado de desarrollo profesional</li> <li>- Grado de satisfacción</li> </ul>	1 2 3 4 5	

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Matriz de consistencia ( Ver anexo 01)

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Tipo de Investigación

##### 4.1.1. Tipo

La investigación realizada es aplicada de enfoque cuantitativo, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) nos dicen que es una investigación aplicada de enfoque cuantitativo, porque utiliza las técnicas de recolección y análisis de datos, para contestar las preguntas que se plantan en el cuestionario, con la finalidad de probar la hipótesis formulada, hace uso de la estadística y la medición numérica para poder establecer modelos de comportamientos de la población encuestada.

##### 4.1.2. Niveles

En la investigación realizada se utilizó 3 niveles: descriptivo, correlacional, explicativa.

**Descriptivo.-** Describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Su finalidad es describir y/o estimar parámetros. Se describen frecuencias y/o promedios; y se estiman parámetros con intervalos de confianza. (Supo, 2012).

**Correlacional.-** La estadística solo demuestra dependencia entre eventos; .La estadística es bivariada nos permite hacer asociaciones (Chi Cuadrado) y medidas de asociación; correlaciones y medidas de correlación. (Supo, 2012).

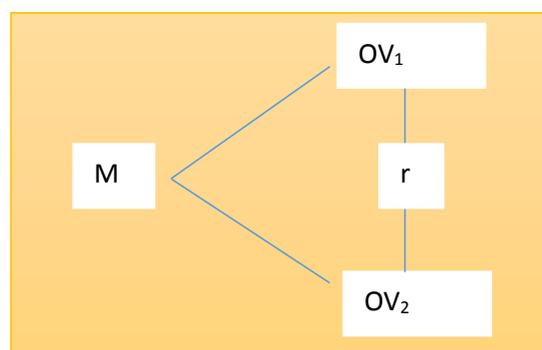
**Explicativa.-** Explica el comportamiento de una variable en función de otra(s); por ser estudios de causa-efecto requieren control y debe cumplir otros criterios de causalidad. El control estadístico es multivariado a fin de descartar asociaciones aleatorias, casuales entre la variable independiente y dependiente. (Supo, 2012).

#### 4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación, de acuerdo a los objetivos establecidos, el diseño es no experimental de corte transversal.

(Hernández et al, 2013) Los diseños no experimentales transversales se encargan de recolectar datos, en algunos momentos la investigación se concentra en: analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un instante dado; evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o; determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

Presenta el siguiente esquema:



Dónde:

- M : Muestra
- V1 : Gestión del talento humano
- V2 : Desempeño laboral
- r : Influencia

#### 4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación, fueron los trabajadores administrativos de la empresa Oncosalud S.A.C., ubicada en Calle Morelli N° 109, en el distrito de San Borja, en Lima.

#### 4.4. Población de estudio

La población está conformada por 196 colaboradores de la empresa Oncosalud S.A.C.

#### 4.5. Tamaño y selección de muestra

Para el cálculo de tamaño de la muestra se utilizó y se empleó el muestreo probabilístico de aleatorio simple, a través de la siguiente fórmula:

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p= Tasa de éxito

q= Tasa de fracaso

E= Error de precisión

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 196 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2 \times (196-1) + (1,96)^2 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 196 (0,25)}{0,0025 \times 195 + 3,8416 (0.25)}$$

$$n = 130$$

## 4.6. Técnicas de Recolección de Datos

### 4.6.1. Métodos

El método empleado en la presente investigación fue Hipotético-Deductivo. (Bernal, 2010) Nos indica que este método “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con hechos.” (p.60).

### 4.6.2. Técnicas

Trespalacios, Vasquéz y Bello (2005) nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación sistemática
- Escalas de actitudes
- Análisis de contenido
- Test estandarizados y no estandarizados
- Grupos focales y grupos de discusión
- Pruebas de rendimiento
- Inventarios
- Fichas de cotejo
- Experimentos
- Técnicas proyectivas

### **4.6.3. Instrumentos**

En el caso de esta investigación el instrumento que usaremos será cuestionario.

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010, pág. 194).

El cuestionario preparado para la recolección de datos que se refiere a gestión del talento humano y su influencia en desempeño laboral cuenta con 30 preguntas.

(Cuestionario Gestión del talento humano y desempeño laboral).

## Cuestionario 1: Gestión del talento humano

### Ficha Técnica:

<b>Autor</b>	: Jinmy Paúl Carrasco Taco
<b>Año</b>	: 2016
<b>Tipo de instrumento</b>	: Cuestionario
<b>Objetivo</b>	: Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones de la Gestión del Talento Humano. : Evalúa y describe los diferentes aspectos del Planificación del talento humano, Sistema de administración de recursos humanos y Clima organizacional.
<b>Número de ítems</b>	: 15 ítems dirigidos a los trabajadores.
<b>Escala</b>	: Las preguntas son de tipo cerradas, en la Escala de Likert.
<b>Ámbito de aplicación</b>	: Los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C.
<b>Monitoreo</b>	: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método alfa de cronbach
<b>Forma de administración</b>	: Individual
El cuestionario está dividido en tres dimensiones	
Planificación del talento humano	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5)
Sistema de administración de recursos humanos	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 6,7,8, 9,10)
Clima organizacional	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 11, 12,13,14,15)
<b>Calificación</b>	: Nunca..... (1) Casi nunca..... (2) A veces..... (3) Casi siempre..... (4) Siempre..... (5)

### Cuestionario 2: Desempeño Laboral.

<b>Autor</b>	:	Jinmy Paúl Carrasco Taco
<b>Año</b>	:	2016
<b>Tipo de instrumento</b>	:	Cuestionario
<b>Objetivo</b>	:	Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones del desempeño laboral : Evalúa y describe los diferentes aspectos del Productividad, Competencias, Satisfacción laboral.
<b>Número de ítems</b>	:	15 ítems dirigidos a los trabajadores.
<b>Escala</b>	:	Las preguntas son de tipo cerradas, en la Escala de Likert.
<b>Ámbito de aplicación</b>	:	Los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C.
<b>Monitoreo</b>	:	Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método alfa de cronbach
<b>Forma de administración</b>	:	Individual
El cuestionario está dividido en tres dimensiones		
Productividad	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5)
Competencias	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 6,7,8, 9,10)
Desempeño laboral	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 11, 12,13,14,15)
<b>Calificación</b>	:	Nunca..... (1) Casi nunca..... (2) A veces..... (3) Casi siempre..... (4) Siempre..... (5)

#### **4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Para el procesamiento de datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 23 en español, aplicando los siguientes tipos de estadística:

**Estadística descriptiva:** Registra los datos en tablas y los representa en gráficos. Calcula los parámetros estadísticos (medidas de centralización y de dispersión), que describen el conjunto estudiado.

**Estadística inferencial:** Estudia cómo sacar conclusiones generales para toda la población a partir del estudio de una muestra, y el grado de fiabilidad o significación de los resultados obtenidos.

La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas. (Hernández et al, 2010)

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

(Arribas, 2004) nos señala:

La validez, es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido.

Validez de contenido.. Se trata de someter el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos, que deben juzgar la capacidad de éste para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir.

Se recurrió a la opinión de docentes de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Los cuales determinaron la validez del instrumento, corroboraron la Matriz de Consistencia, y Juicio de expertos, dando su conformidad al instrumento a utilizar.

##### **5.1.1. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: “Gestión del talento humano”**

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “Gestión del talento humano”, se aplicó la prueba estadística alfa de Cronbach; de acuerdo a Hernández et al. (2010) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítems

$V_t$  = Varianza del total

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “**Gestión del talento humano**” se siguió los siguientes pasos:

- Se determinó una muestra piloto de 26 trabajadores administrativos de la empresa Oncosalud S.A.C.
- Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V23,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

*Tabla 3. Cuestionario N° 01: Gestión del talento humano*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0.78</b>	26

### 5.1.2. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Desempeño laboral”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 02 “**Desempeño laboral**”, se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 26 trabajadores administrativos de la empresa Oncosalud S.A.C.
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V23,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

*Tabla 4. Cuestionario N° 02: Desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.84	<b>26</b>

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se establecieron criterios para la presentación e interpretación de los resultados a nivel descriptivo correlacional acerca de las variables de estudio: Gestión del talento humano y desempeño laboral con los rangos: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre.

Los resultados obtenidos se presentan y analizan en las siguientes Tablas y Gráficas:

### VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del talento humano

1. Realizan en su área de trabajo requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades del área.

Tabla 5. Frecuencia de requerimiento de personal

Xi	fi	Fi	hi	Hi
Nunca	2	2	2%	2%
A veces	13	15	10%	12%
Casi siempre	70	85	54%	65%
Siempre	45	130	35%	100%
<b>Total</b>	<b>130</b>		<b>100%</b>	

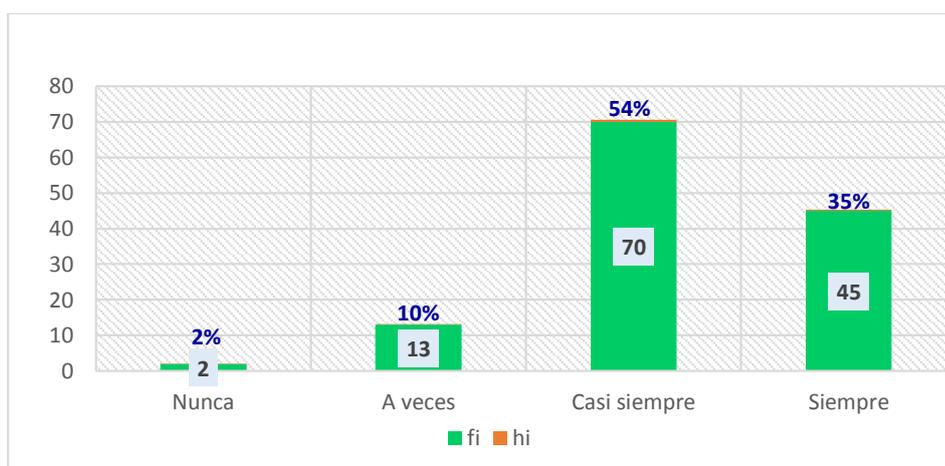


Gráfico 1. Frecuencia de requerimiento de personal

### Análisis

En la Tabla 05 y Gráfico 01 se observa que el 54% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre en su área de trabajo se realizan requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades del área, el 35% precisó que siempre, el 10% consideró que a veces y el 2% que nunca.

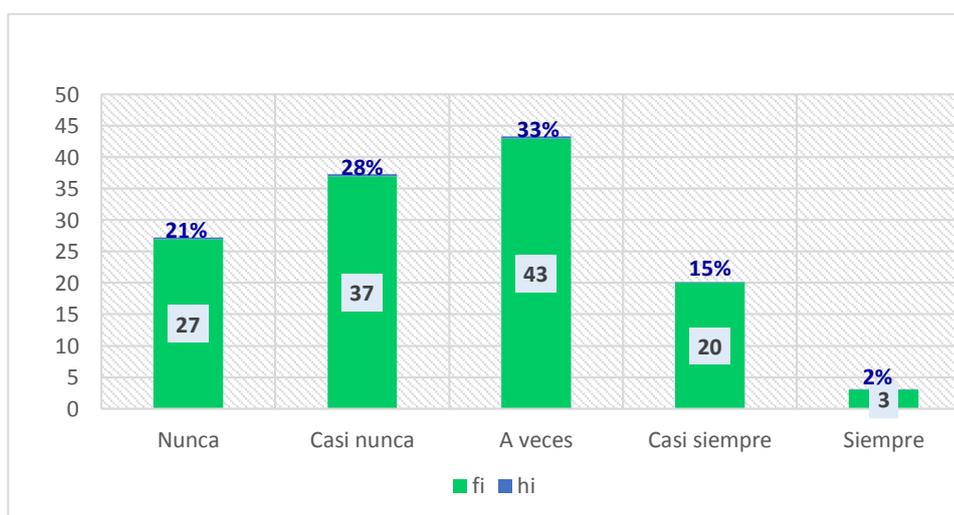
### Interpretación

Se colige del Gráfico 01, que la empresa casi siempre realiza requerimientos del personal considerando las necesidades del área, la empresa ejecuta en sus requerimientos las cantidades necesarias para el desarrollo de actividades.

2. Existe en su área de trabajo una tabla de sustitución de puestos (reemplazos por vacaciones, permisos, licencias).

*Tabla 6. Frecuencia de sustitución de puestos*

xi	fi	Fi	hi	Hi
Nunca	27	27	21%	21%
Casi nunca	37	64	28%	49%
A veces	43	107	33%	82%
Casi siempre	20	127	15%	98%
Siempre	3	130	2%	100%
<b>Total</b>	130		100%	



*Gráfico 2. Frecuencia de sustitución de puestos*

### **Análisis**

En la Tabla 06 y Gráfico 02 se observa que el 33% de los trabajadores administrativos consideran que a veces se realizan una tabla de sustitución de puestos, el 28% precisó que casi nunca, el 21% consideró que nunca y el 15% que casi siempre y el 2% que siempre.

### **Interpretación**

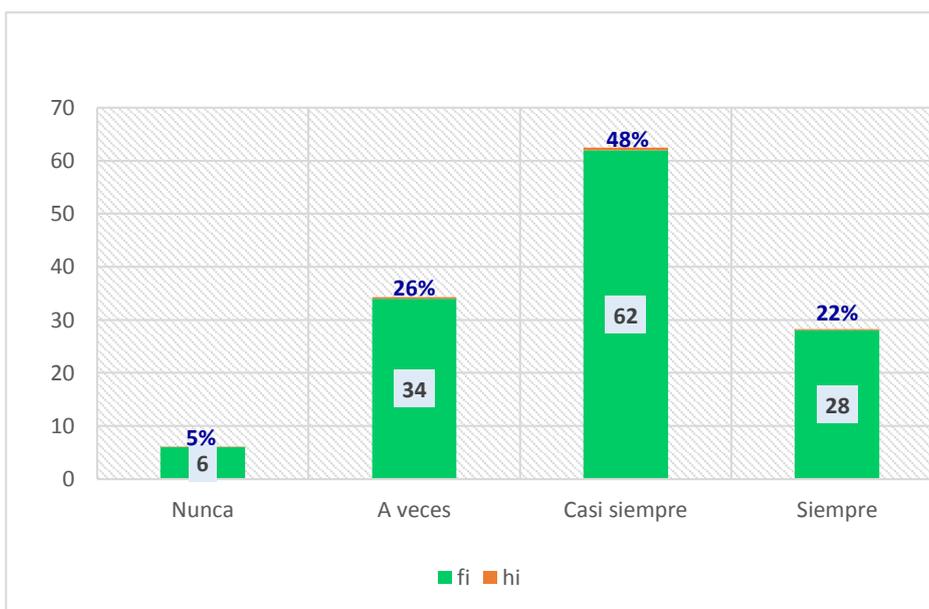
Se colige del Gráfico 02, que la empresa a veces tiende a realizar una tabla de sustitución de puestos como medida anticipada a: vacaciones que se otorgan al

personal, permisos, licencias y cualquier otra eventualidad, con tendencia a menos, se evidencia que existe una deficiencia en la prevención de reemplazos.

3. Considera usted que la cantidad de personal que labora en su área es el adecuado.

*Tabla 7. Cantidad de personal*

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Nunca</b>	6	6	5%	5%
<b>A veces</b>	34	40	26%	31%
<b>Casi siempre</b>	62	102	48%	78%
<b>Siempre</b>	28	130	22%	100%
<b>Total</b>	130		100%	



*Gráfico 3. Cantidad de personal*

### **Análisis**

En la Tabla 07 y Gráfico 03 se observa que el 48% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre la cantidad de personal en el área es el adecuado, el 26% precisó que a veces, el 22% consideró que siempre y el 5% que nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 03, que la empresa casi siempre cuenta con la cantidad necesaria de personal en las áreas de la empresa, producto de una planificación adecuada del recurso humano.

### 4. Las distribuciones de tareas están bien definidas en su área.

*Tabla 8. Distribución de tareas*

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	7	7	5%	5%
<b>A veces</b>	47	54	36%	42%
<b>Casi siempre</b>	69	123	53%	95%
<b>Siempre</b>	7	130	5%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

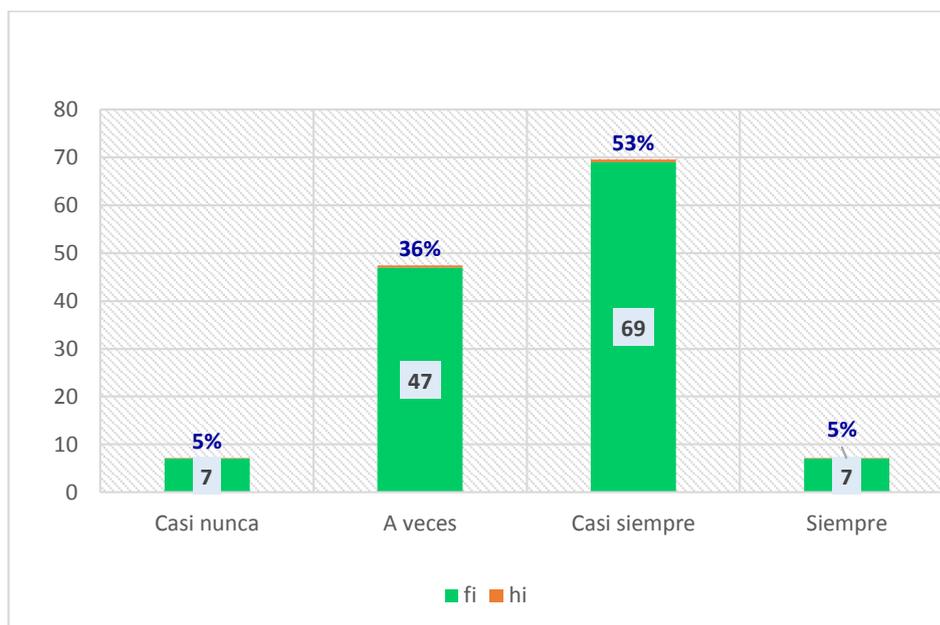


Gráfico 4. Distribución de tareas

## Análisis

En la Tabla 08 y Gráfico 04 se observa que el 69% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre la distribución de están bien

definidas en el área, el 36% precisó que a veces, el 5% consideró que siempre y el 5% que casi nunca.

### Interpretación

Se colige del Gráfico 04, que la distribución de tareas en la empresa casi siempre están bien definidas, la empresa se preocupa por la equidad en las tareas.

5. Considera Ud. que sus funciones están bien definidas.

Tabla 9. Funciones

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	28	28	22%	22%
<b>Casi siempre</b>	77	105	59%	81%
<b>Siempre</b>	25	130	19%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

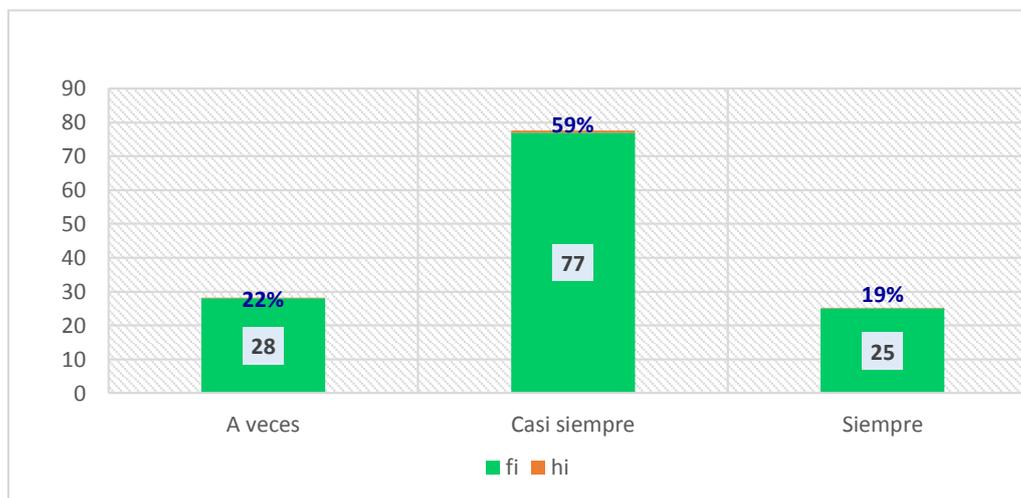


Gráfico 5. Funciones

### Análisis

En la Tabla 09 y Gráfico 05 se observa que el 59% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre las funciones están bien definidas en el área, el 22% precisó que a veces, y el 19% consideró que siempre.

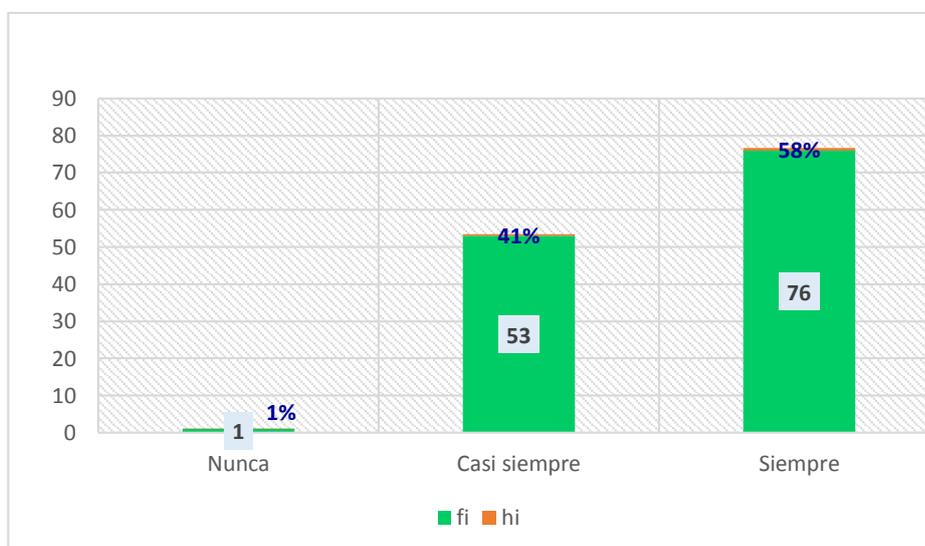
## Interpretación

Se colige del Gráfico 05, que las funciones casi siempre están bien definidas, producto de una análisis del puesto basado en el ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Para qué hacer?

6. Su grado de instrucción es el adecuado para el desempeño de sus funciones.

*Tabla 10. Grado de instrucción*

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Nunca</b>	1	1	1%	1%
<b>Casi siempre</b>	53	54	41%	42%
<b>Siempre</b>	76	130	58%	100%
<b>Total</b>	130		100%	



*Gráfico 6. Grado de instrucción.*

## Análisis

En la Tabla 10 y Gráfico 05 se observa que el 58% de los trabajadores administrativos consideran que siempre su grado de instrucción es el adecuado para el desarrollo de sus, el 41% precisó que casi siempre, y el 1% consideró que nunca.

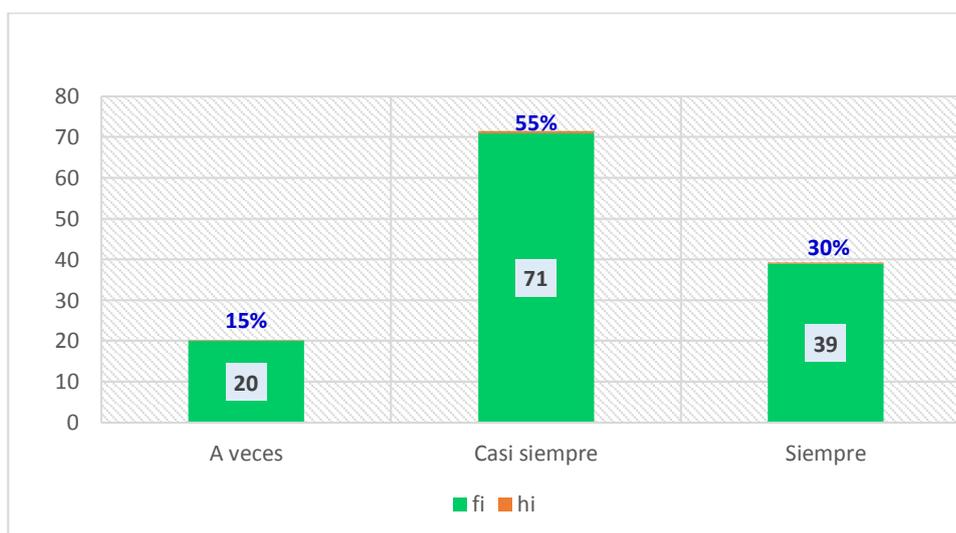
## Interpretación

Se colige del Gráfico 06, que el grado de instrucción de los trabajadores siempre es el adecuado para el desempeño de sus funciones, quiere decir que la empresa considera busca perfiles considerando las competencias adquiridas por el candidato.

7. La inducción recibida al integrarse Oncosalud S.A.C., fue clara.

*Tabla 11. Inducción*

Xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	20	20	15%	15%
<b>Casi siempre</b>	71	91	55%	70%
<b>Siempre</b>	39	130	30%	100%
<b>Total</b>	130		100%	



*Gráfico 7. Inducción*

## Análisis

En la Tabla 11 y Gráfico 07 se observa que el 71% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre la inducción recibida fue clara, el 30% precisó que siempre, y el 15% consideró que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 07, que la inducción realizada a los trabajadores casi siempre fue clara, debido a las técnicas de información que usa la empresa para informar acerca de la organización al momento de ingresar y estando en ella.

8. El reglamento interno de trabajo es aplicado en la empresa.

Tabla 12.Reglamento interno de trabajo

xi	fi	Fi	Hi	Hi
<b>A veces</b>	1	1	1%	1%
<b>Casi siempre</b>	81	82	62%	63%
<b>Siempre</b>	48	130	37%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

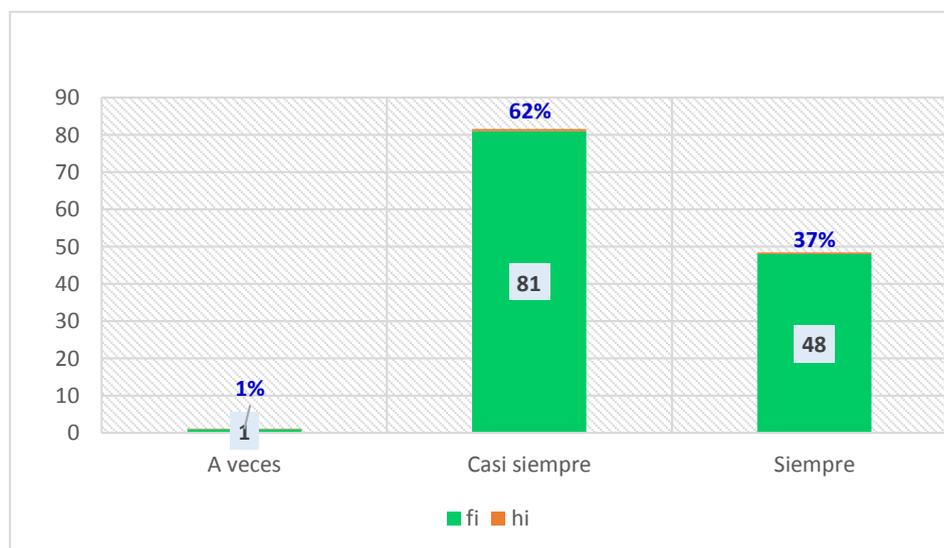


Gráfico 8.Reglamento interno de trabajo

## Análisis

En la Tabla 12 y Gráfico 08 se observa que el 62% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre el reglamento interno de trabajo es aplicado en la empresa, el 37% precisó que siempre, y el 1% consideró que a veces.

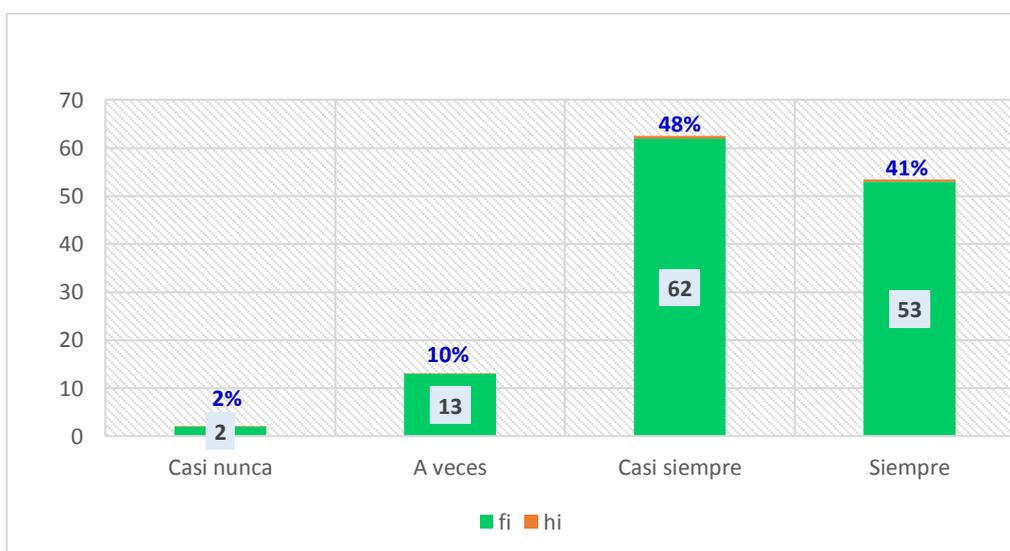
## Interpretación

Se colige del Gráfico 08, que el reglamento interno de trabajo siempre es aplicado en la organización, la empresa entrega a sus trabajadores una copia de este reglamento para que tenga conocimiento de sus deberes y obligaciones.

9. La empresa realiza evaluaciones desempeño (aspectos positivos y negativos) para la mejora de sus funciones.

*Tabla 13. Evaluación del desempeño*

xi	Fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	2	2	2%	2%
<b>A veces</b>	13	15	10%	12%
<b>Casi siempre</b>	62	77	48%	59%
<b>Siempre</b>	53	130	41%	100%
<b>Total</b>	130		100%	



**Gráfico 9. Evaluación del desempeño**

## Análisis

En la Tabla 13 y Gráfico 09 se observa que el 48% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre se realizan evaluaciones de desempeño en la organización, el 41% precisó que siempre, el 10% consideró que a veces y el 2% casi nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 09, que en la empresa casi siempre se realizan evaluaciones de desempeño, la empresa realiza evaluaciones anuales con las finalidad de retroalimentar a sus trabajadores, transformar las experiencias negativas en alternativas de solución.

10. Se realizan capacitaciones en su área.

Tabla 14. Capacitaciones al personal

xi	Fi	Fi	hi	Hi
Nunca	3	3	2%	2%
Casi nunca	28	31	22%	24%
A veces	65	96	50%	74%
Casi siempre	27	123	21%	95%
Siempre	7	130	5%	100%
Total	130		100%	

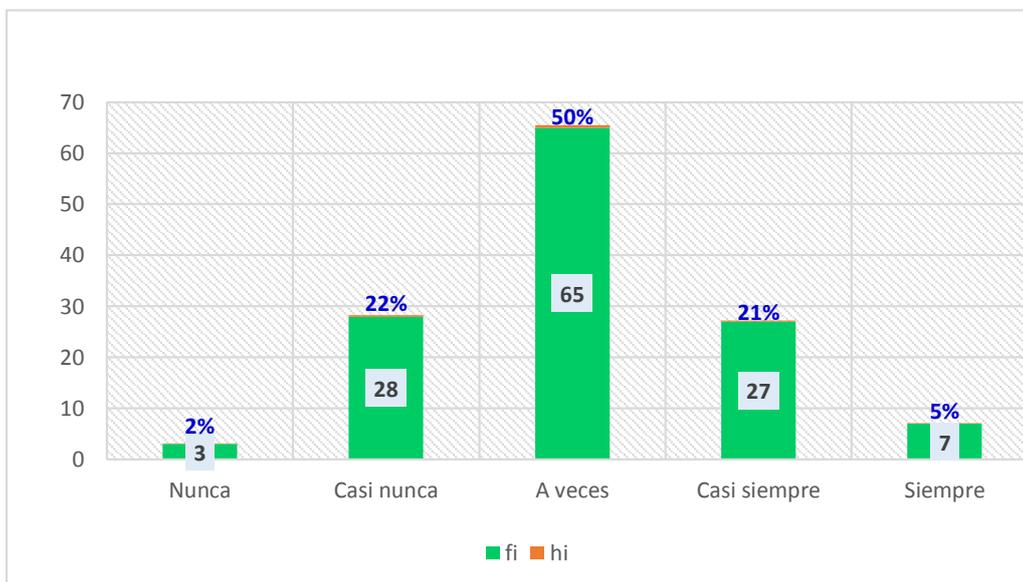


Gráfico 10. Capacitaciones al personal

## Análisis

En la Tabla 14 y Gráfico 10 se observa que el 50% de los trabajadores administrativos consideran que a veces se realizan capacitaciones al personal, el 22% precisó que casi nunca, el 21% consideró que casi siempre, el 7% siempre y el 2% nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 10, que la empresa a veces realiza capacitaciones al personal para la mejora de sus funciones, con tendencia a menos, por lo que debería realizar cronogramas bimensuales o trimestrales de capacitación para optimizar los procesos dentro de la empresa.

11. Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desempeño de sus labores.

Tabla 15. Condiciones de trabajo

xi	Fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	15	15	12%	12%
<b>Casi siempre</b>	93	108	72%	83%
<b>Siempre</b>	22	130	17%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

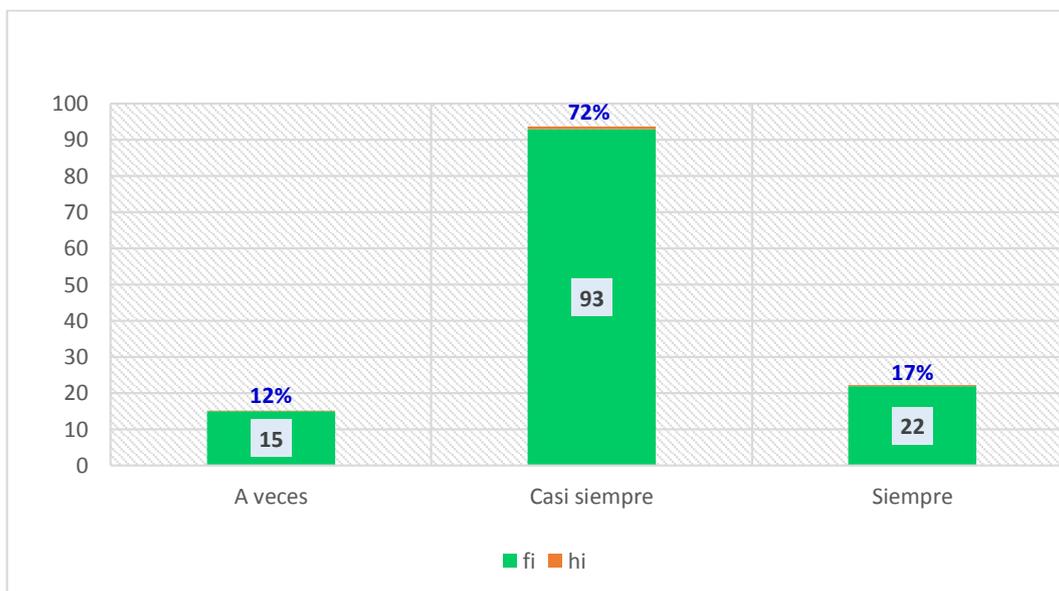


Gráfico 11. Condiciones de trabajo

## Análisis

En la Tabla 15 y Gráfico 11 se observa que el 72% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre se sienten cómodos con las condiciones físicas que la empresa les brinda, el 17% precisó que siempre, y el 12% consideró que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 11, que los trabajadores administrativos casi siempre se sienten cómodos con las condiciones de trabajo que brinda la empresa, producto de la nueva adquisición de un local con infraestructura adecuada.

12. Oncosalud S.A.C. promueve las reuniones de integración.

Tabla 16.Reuniones de integración

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	20	20	15%	15%
<b>A veces</b>	66	86	51%	66%
<b>Casi siempre</b>	44	130	34%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

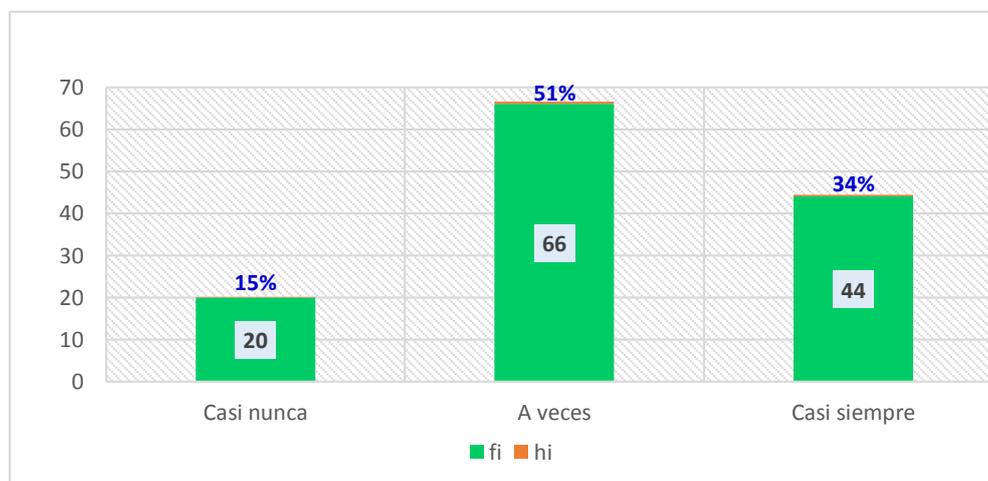


Gráfico 12. Reuniones de integración

## Análisis

En la Tabla 16 y Gráfico 12 se observa que el 51% de los trabajadores administrativos consideran que a veces la empresa promueve las reuniones de integración, el 34% precisó que casi siempre, y el 15% consideró que casi nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 12, que la empresa a veces promueve las reuniones de integración, producto de una política no establecida para promover el clima laboral.

13. La comunicación entre áreas se da de manera fluida.

Tabla 17. Comunicación entre áreas

xi	fi	Fi	Hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	2	2	2%	2%
<b>A veces</b>	48	50	37%	38%
<b>Casi siempre</b>	80	130	62%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

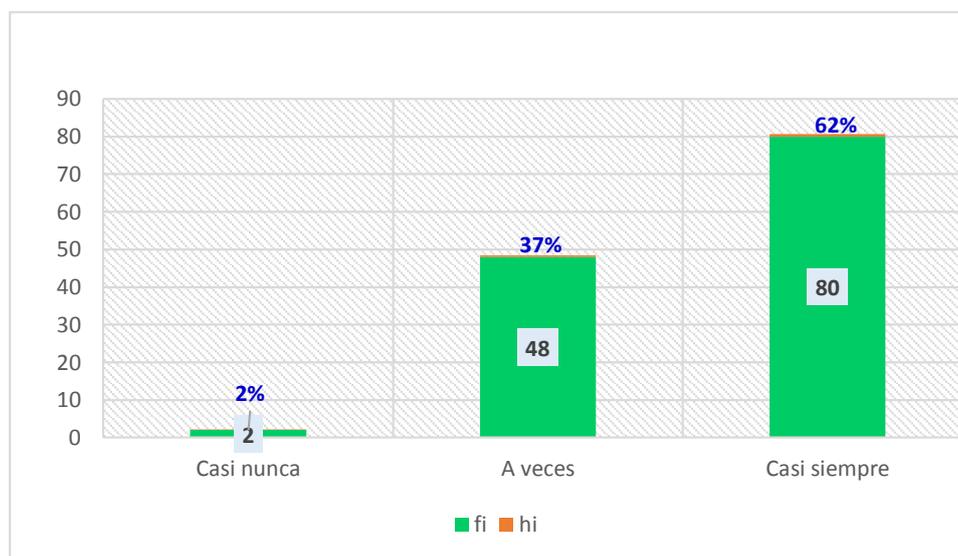


Gráfico 13. Comunicación entre áreas

## Análisis

En la Tabla 17 y Gráfico 13 se observa que el 62% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre la empresa promueve la comunicación entre áreas, el 37% precisó que a veces, y el 2% consideró que casi nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 13, que la comunicación entre áreas casi siempre se da de manera fluida. La empresa promueve la interacción entre distintas áreas con la finalidad de dar solución a los problemas que puedan originarse, y evitar las trabas por alguna área.

14. Su jefe inmediato escucha opiniones de cómo mejorar el desarrollo de sus funciones.

Tabla 18. Comunicación entre jefe – subordinado

Xi	fi	Fi	Hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	91	91	70%	70%
<b>Siempre</b>	39	130	30%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

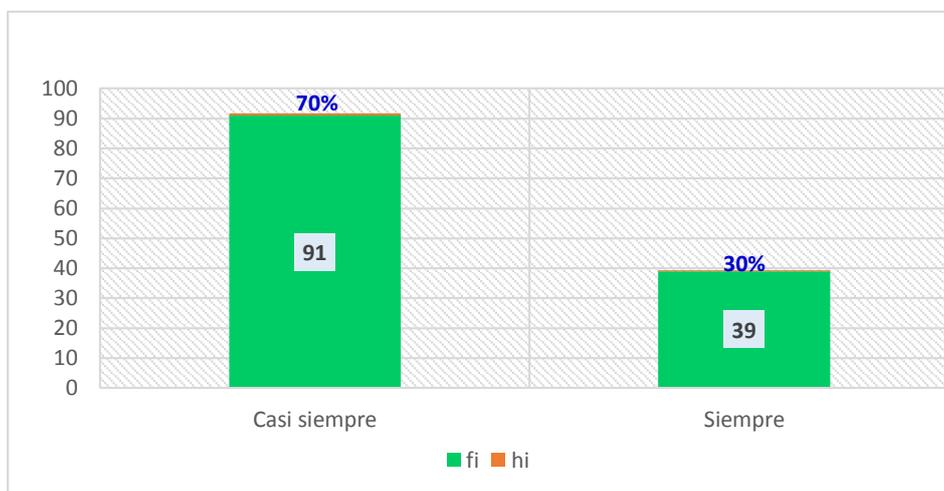


Gráfico 14. Comunicación entre jefe – subordinado

## Análisis

En el resultado obtenido en la Tabla 18 y Gráfico 14 se observa que el 70% de los trabajadores administrativos consideran que casi siempre su jefe inmediato escucha opiniones de cómo mejorar el desempeño de sus funciones, y el 30% consideró que siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 14, que la comunicación entre jefe subordinado, casi siempre se da de manera fluida, esto permite dentro de la organización una comunicación horizontal.

15. Recomendaría Oncosalud S.A.C. como un lugar adecuado para trabajar.

Tabla 19. Grado de reconocimiento

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	7	7	5%	5%
<b>Casi siempre</b>	92	99	71%	76%
<b>Siempre</b>	31	130	24%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

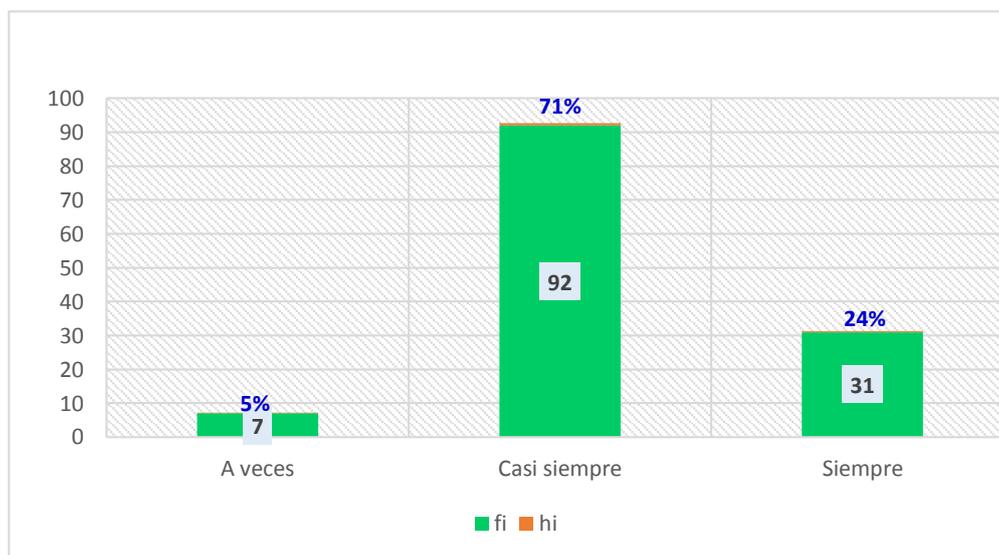


Gráfico 15. Grado de reconocimiento

## Análisis

En el resultado obtenido en la Tabla 19 y Gráfico 15 se observa que el 71% de los trabajadores consideran que casi siempre recomendarían a Oncosalud S.A.C., como un lugar adecuado para trabajar, el 24% considera que siempre, y el 5% consideró que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 15, que los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., casi siempre recomendarían a la organización como un lugar adecuado para trabajar, la clara planificación de tareas, las condiciones físicas, la comunicación horizontal permiten este indicador.

### VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

1. Los recursos informáticos son adecuados para el desempeño de sus labores diarias.

Tabla 20. Recursos informáticos

Xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	9	9	7%	7%
<b>Casi siempre</b>	104	113	80%	87%
<b>Siempre</b>	17	130	13%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

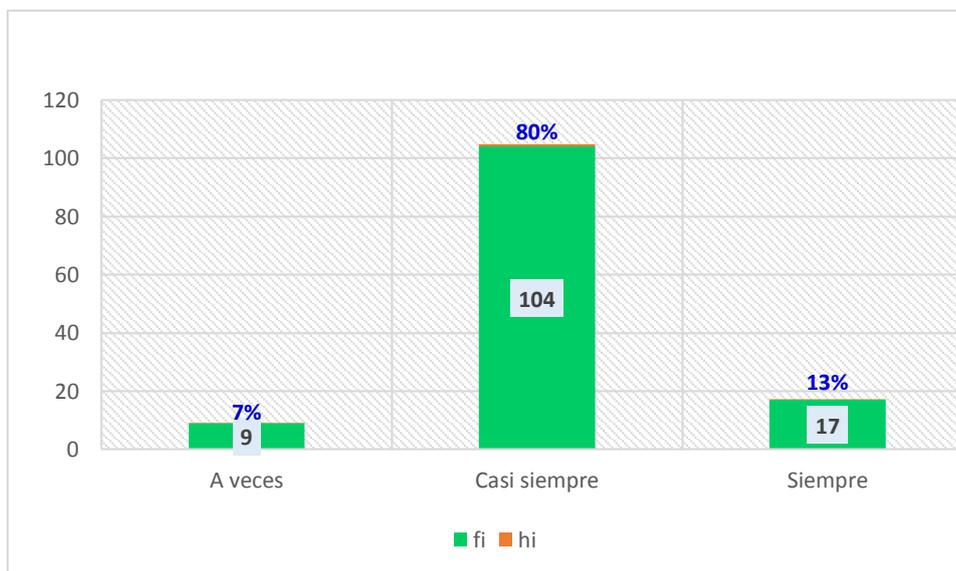


Gráfico 16. Recursos informáticos

## Análisis

En la Tabla 20 y Gráfico 16 se observa que el 80% de los trabajadores consideran los recursos informáticos son casi siempre adecuados para el

desempeño de sus labores, el 13% considera que siempre, y el 7% consideró que a veces.

### Interpretación

Se colige del Gráfico 16, que los recursos informáticos son casi siempre adecuados para el desempeño de sus labores, una adecuada área de Tecnología de la información (TI) permite llegar a este indicador.

2. Considera Ud. la experiencia laboral (know how de trabajos anteriores) importante para la optimización de procesos.

Tabla 21. Experiencia laboral

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	1	1	1%	1%
<b>Casi siempre</b>	47	48	36%	37%
<b>Siempre</b>	82	130	63%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

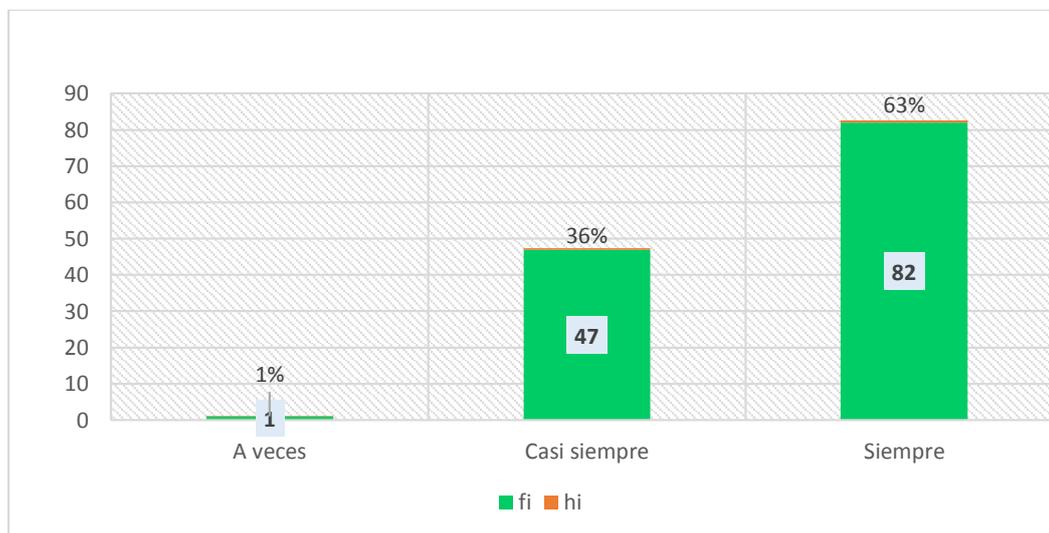


Gráfico 17. Experiencia laboral

### Análisis

En la Tabla 21 y Gráfico 17 se observa que el 63% de los trabajadores administrativos consideran que la experiencia laboral es siempre importante para la optimización de procesos, el 36% considera que casi siempre, y el 1% consideró que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 17, que la experiencia laboral es siempre un factor importante para la mejora de procesos, el conocimiento adquirido en otras empresas permite tomar decisiones de mejora en la organización.

3. Realiza Ud., mejoras en los reportes estructurados por su jefe inmediato.

Tabla 22. Nivel de eficacia

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	8	8	6%	6%
<b>Casi siempre</b>	69	77	53%	59%
<b>Siempre</b>	53	130	41%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

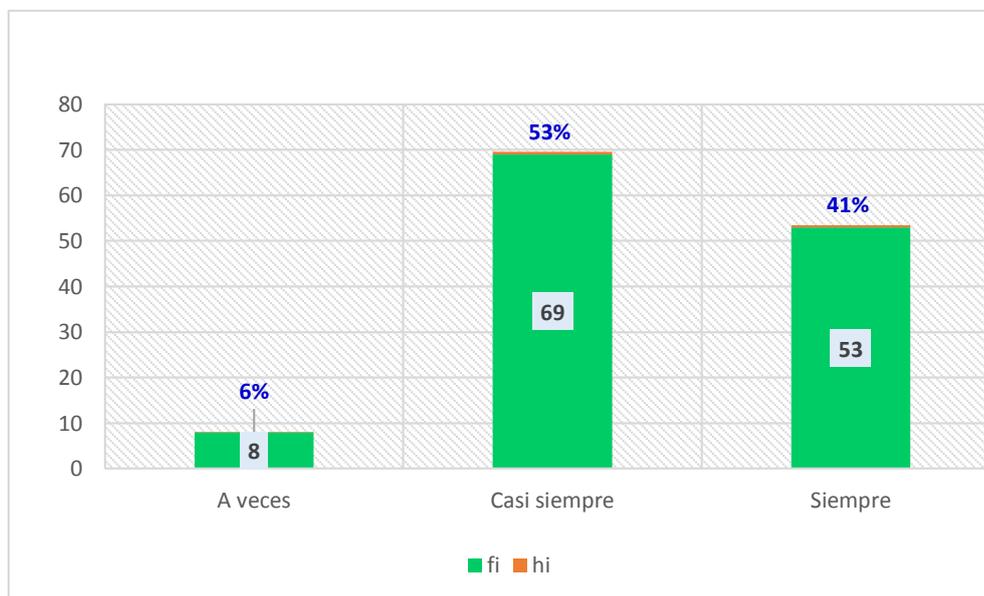


Gráfico 18. Nivel de eficacia

## Análisis

En la Tabla 22 y Gráfico 18 se observa que el 53% de los trabajadores administrativos casi siempre realiza mejora de los reportes estructurados por su

jefe inmediato, el 41% considera que casi siempre, y el 6% consideró que a veces.

### Interpretación

Se colige del Gráfico 18, que los trabajadores casi siempre realizan mejoras en los reportes entregados a su jefe, lo que demuestra la comunicación y el grado de confianza entre jefe-subordinado para el desarrollo organizacional.

4. Cumple con sus tareas en los tiempos que se le asignan.

Tabla 23. Nivel de eficiencia

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	55	55	42%	42%
<b>Siempre</b>	75	130	58%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

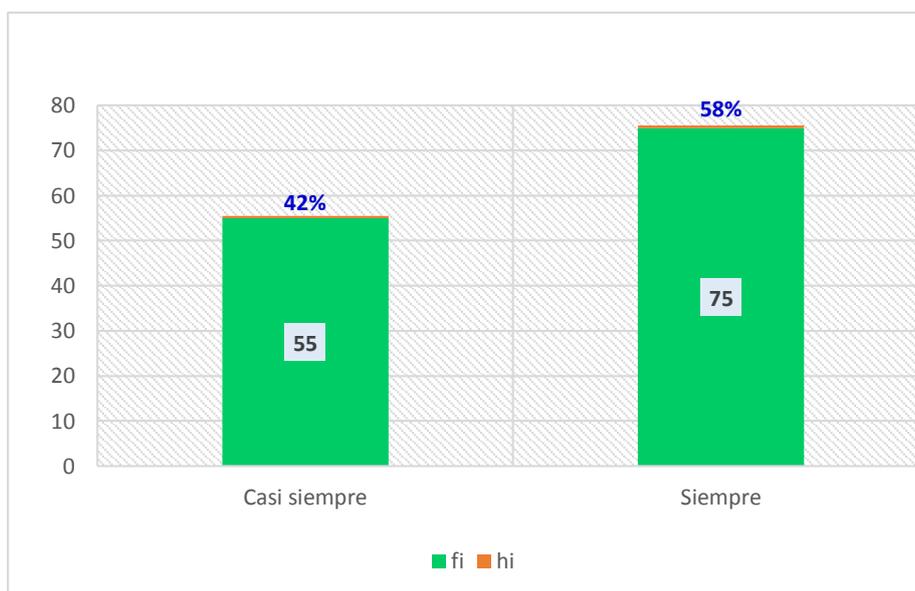


Gráfico 19. Nivel de eficiencia

### Análisis

En la Tabla 23 y Gráfico 19 se observa que el 58% de los trabajadores administrativos siempre cumple con sus tareas en los tiempos asignados, y el 42% considera que casi siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 19, que los trabajadores siempre entregan sus reportes en los tiempos establecidos, la empresa establece indicadores de gestión basado en los tiempos de entrega de los reportes solicitados.

5. Considera Ud. que brinda un servicio de calidad dentro de la organización.

Tabla 24. Calidad de servicio

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	66	66	51%	51%
<b>Siempre</b>	64	130	49%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

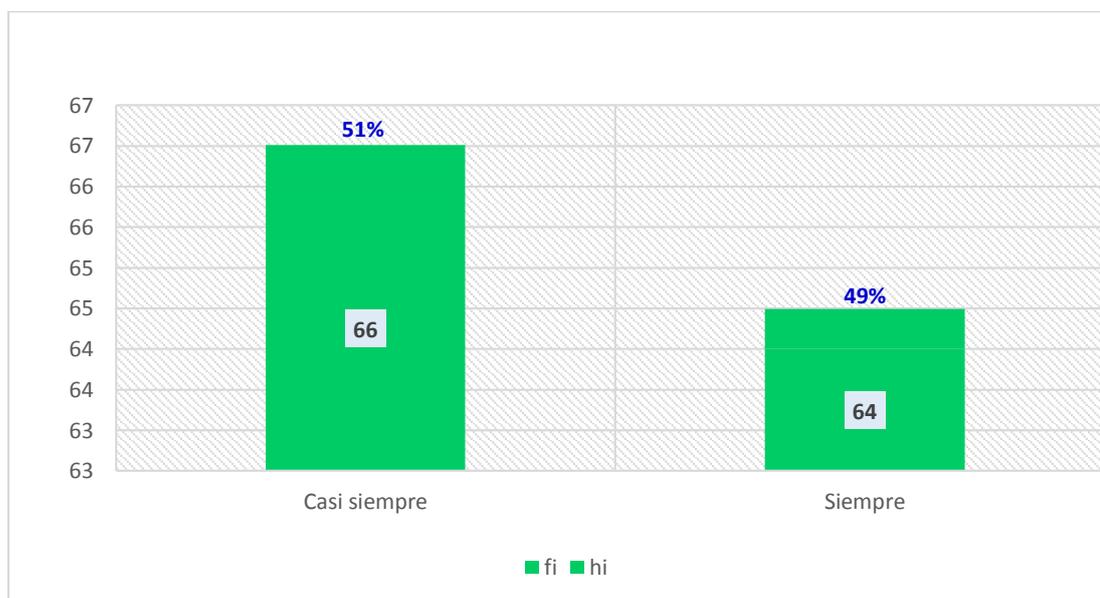


Gráfico 20. Calidad de servicio

## Análisis

En la Tabla 24 y Gráfico 20 se observa que el 51% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre brinda un servicio de calidad, y el 49% considera que siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 20, que los trabajadores casi siempre brindar un servicio de calidad, dentro de las políticas de la empresa se destaca la calidad de servicio, por lo que en todos los procesos se cultiva para lograr un determinado fin con resultados óptimos.

6. En su área, se incentiva el desarrollo de liderazgo.

Tabla 25.Desarrollo de liderazgo

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	11	11	8%	8%
<b>A veces</b>	32	43	25%	33%
<b>Casi siempre</b>	32	75	25%	58%
<b>Siempre</b>	55	130	42%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

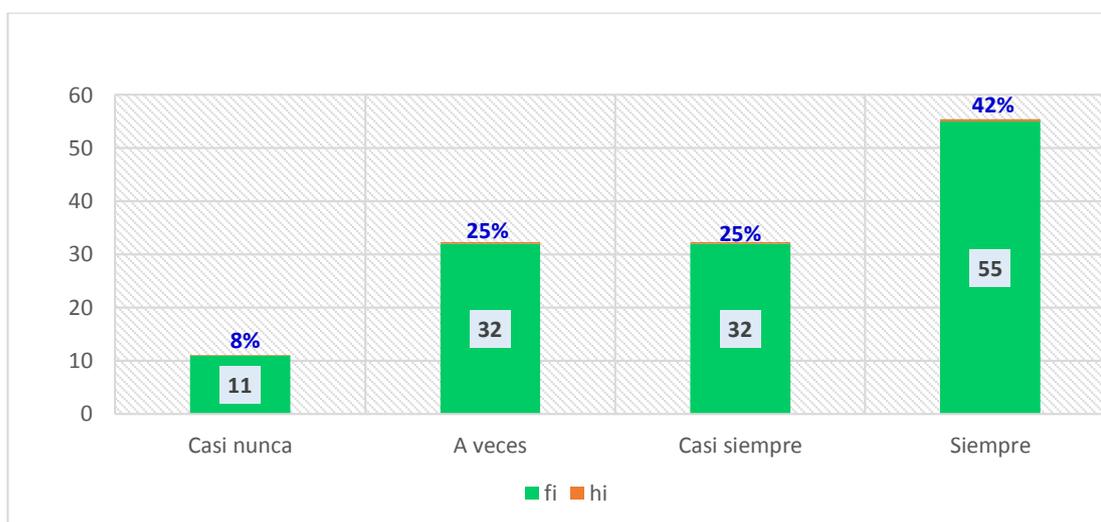


Gráfico 21.Desarrollo de liderazgo

## Análisis

En la Tabla 25 y Gráfico 21 se observa que el 42% de los trabajadores administrativos considera que siempre se incentiva el desarrollo de liderazgo dentro de la organización, el 32% considera que casi siempre, el 25% que a veces y el 8% que casi nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 21, que la empresa siempre incentiva el desarrollo de liderazgo, la empresa se preocupa por incentivar a las cabezas de la organización y compartir a sus subordinados estos conocimientos para permitir el desarrollo del colaborador.

### 7. La empresa promueve el trabajo en equipo.

Tabla 26.Trabajo en equipo

xi	Fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	30	30	23%	23%
<b>Casi siempre</b>	63	93	48%	72%
<b>Siempre</b>	37	130	28%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

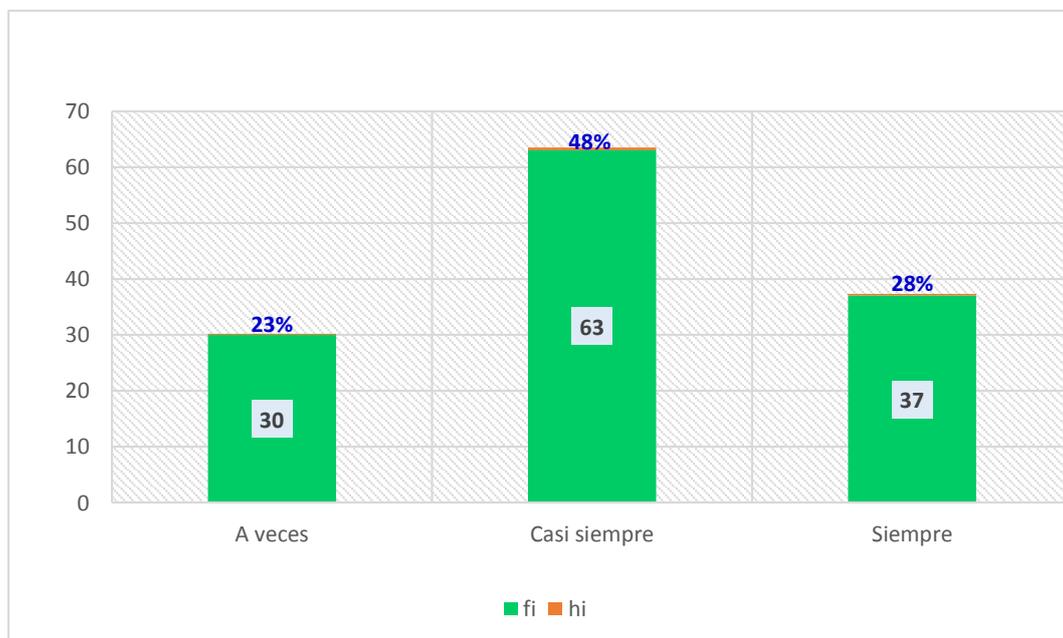


Gráfico 22.Trabajo en equipo

## Análisis

En la Tabla 26 y Gráfico 22 se observa que el 48% de los trabajadores administrativos considera que la organización promueve el trabajo en equipo, el 28% considera que siempre, y el 23% que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 22, la organización casi siempre promueve el trabajo en equipo, los líderes de área cultivan en sus trabajadores el pensamiento todo esfuerzo ayuda a mover el engranaje de la organización.

8. Le resulta fácil adaptarse a los cambios dentro de la organización.

Tabla 27. Adaptabilidad al cambio

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	6	6	5%	5%
<b>Casi siempre</b>	62	68	48%	52%
<b>Siempre</b>	62	130	48%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

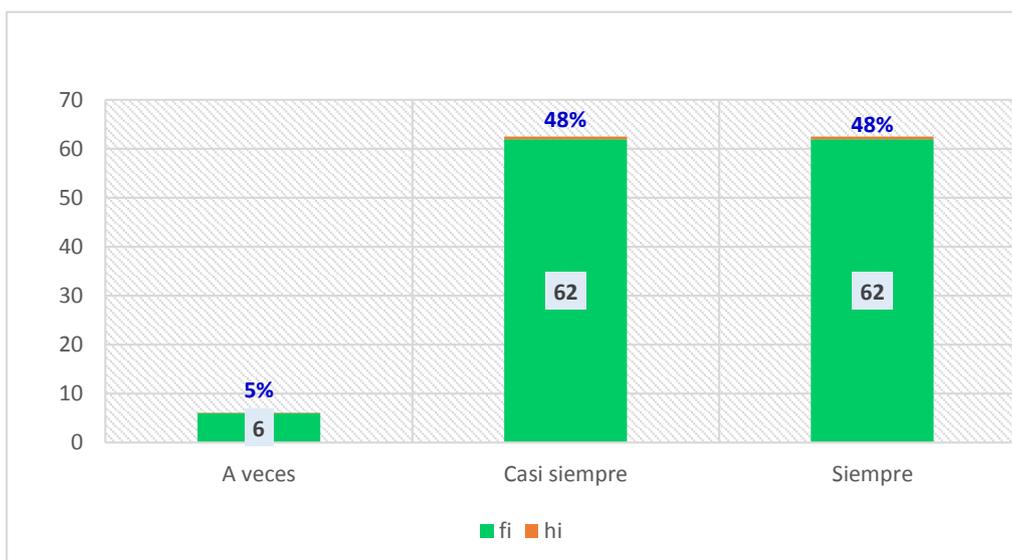


Gráfico 23. Adaptabilidad al cambio

## Análisis

En la Tabla 27 y Gráfico 23 se observa que el 48% de los trabajadores administrativos considera que siempre está apto a adaptarse a los cambios dentro de la organización, el 48% considera que siempre, y el 5% que a veces.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 23, que los trabajadores siempre están aptos para adaptarse a los cambios dentro de la organización, la empresa cuenta con personal dispuesto a asumir retos, un personal motivado, asume responsabilidades.

9. Cree Ud. podría desempeñarse en otras áreas de la empresa.

Tabla 28. Grado de competitividad

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	76	76	58%	58%
<b>Siempre</b>	54	130	42%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

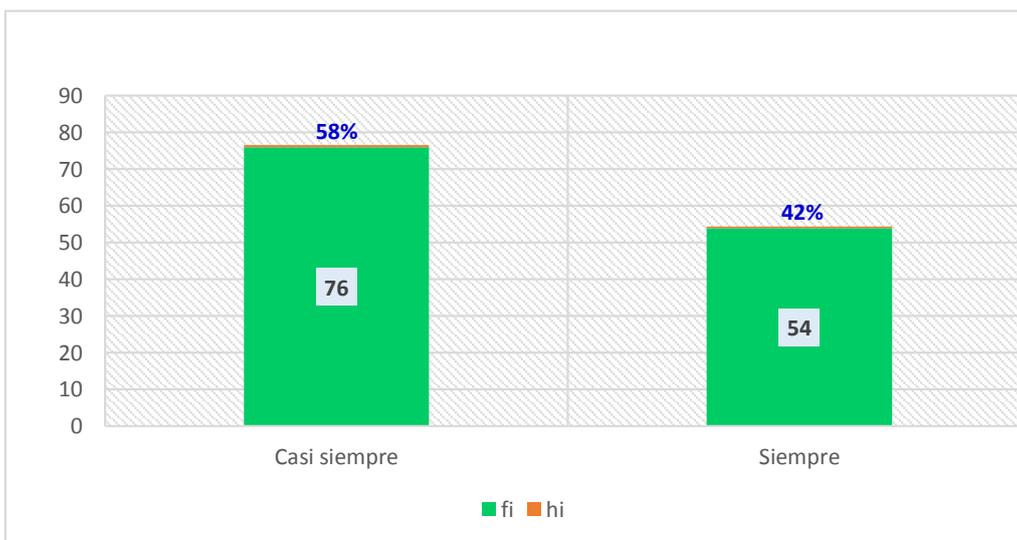


Gráfico 24. Grado de competitividad

## Análisis

En el resultado obtenido en la Tabla 28 y Gráfico 24 se observa que el 58% de los trabajadores administrativos considera que podría desempeñarse en otras áreas de la organización, y el 42% considera que siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 24, que los trabajadores administrativos casi siempre podrían desempeñarse en otras áreas de la organización, se muestra la capacidad para el desarrollo de competencias dentro de la organización.

10. Pone en práctica sus destrezas para el desarrollo de sus actividades diarias.

Tabla 29. Desarrollo de destrezas

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	77	77	59%	59%
<b>Siempre</b>	53	130	41%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

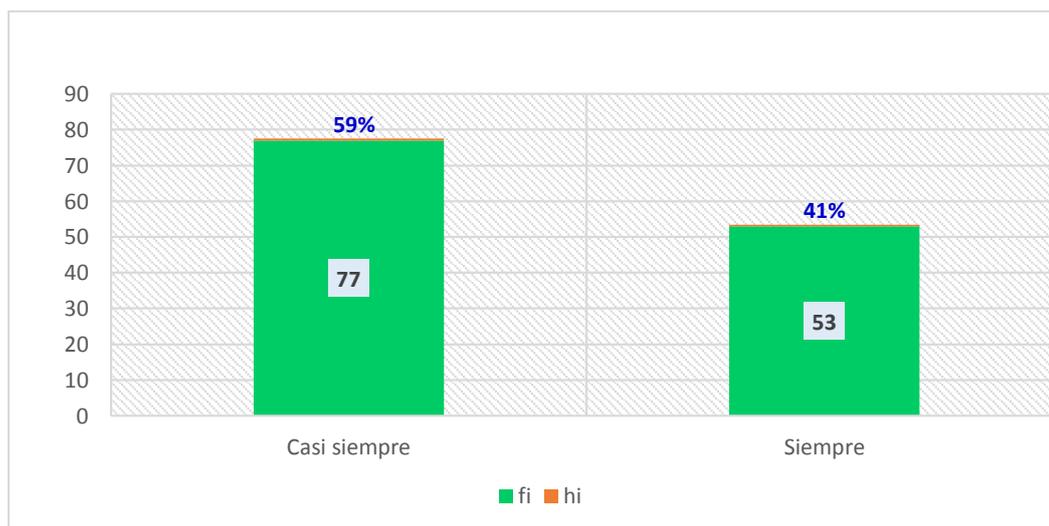


Gráfico 25. Desarrollo de destrezas

## Análisis

En el resultado obtenido en la Tabla 29 y Gráfico 25 se observa que el 59% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre desarrolla sus destrezas para el desempeño de sus labores diarias, y el 41% considera que siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 25, que los trabajadores administrativos casi siempre desarrollan sus destrezas, lo que permite agilización en los procesos productivos y administrativos.

11. Se siente motivado para realizar su trabajo.

Tabla 30. Grado de motivación

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi siempre</b>	81	81	62%	62%
<b>Siempre</b>	49	130	38%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

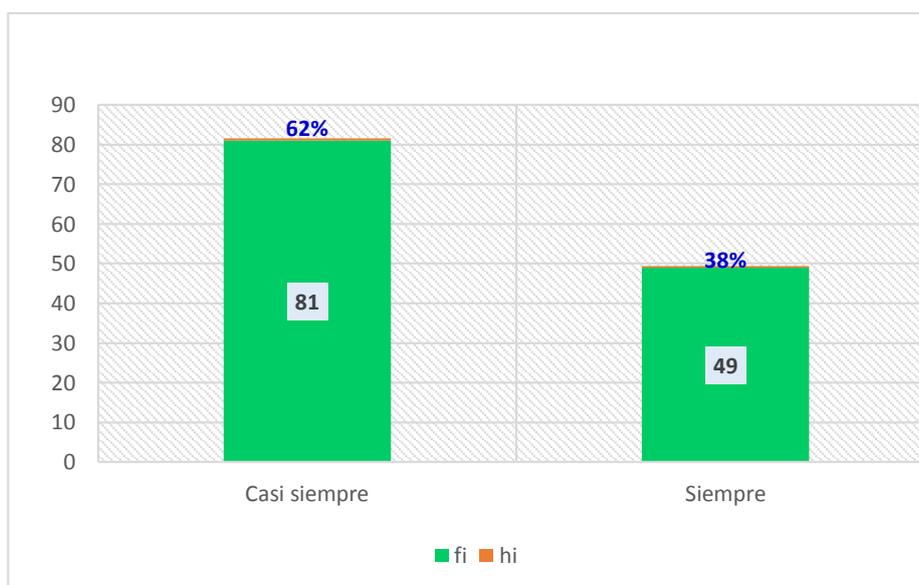


Gráfico 26. Grado de motivación

## Análisis

En la Tabla 30 y Gráfico 26 se observa que el 62% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre se siente motivado para el desempeño de sus labores diarias, y el 38% considera que siempre.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 26, que los trabajadores administrativos casi siempre se sienten motivados para realizar su trabajo, las personas, los medios, el clima laboral adecuados hacen posible este indicador.

- En general, las condiciones laborales (salarios, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.

Tabla 31. Condiciones laborales

xi	fi	Fi	hi	Hi
Nunca	1	1.0	1%	1%
Casi nunca	2	3.0	2%	2%
A veces	37	40.0	28%	31%
Casi siempre	84	124.0	65%	95%
Siempre	6	130.0	5%	100%
Total	130		100%	

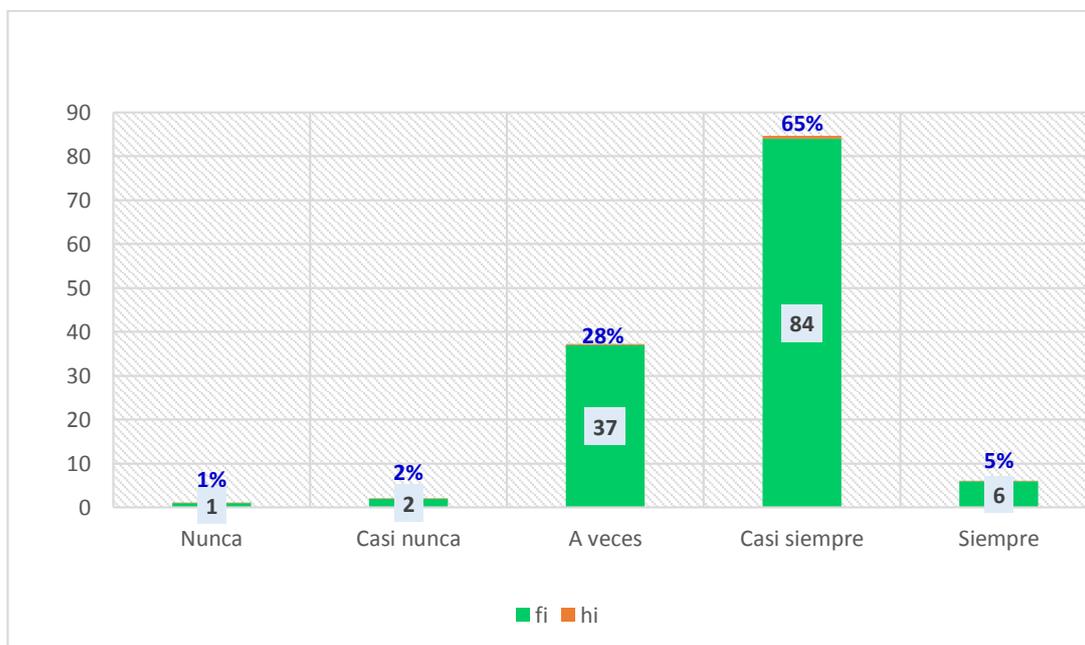


Gráfico 27. Condiciones laborales

## Análisis

En la Tabla 31 y Gráfico 27 se observa que el 65% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre las condiciones laborales se ajustan a sus necesidades, el 28% considera que a veces, el 5% considera que siempre, el 2% considera que casi nunca y el 1% que nunca.

**Interpretación:** Se colige del Gráfico 27, que los trabajadores administrativos casi siempre están de acuerdo con las condiciones laborales.

13. Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.

Tabla 32.Reconocimiento

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	10	10.0	8%	8%
<b>A veces</b>	22	32.0	17%	25%
<b>Casi siempre</b>	59	91.0	45%	70%
<b>Siempre</b>	39	130.0	30%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

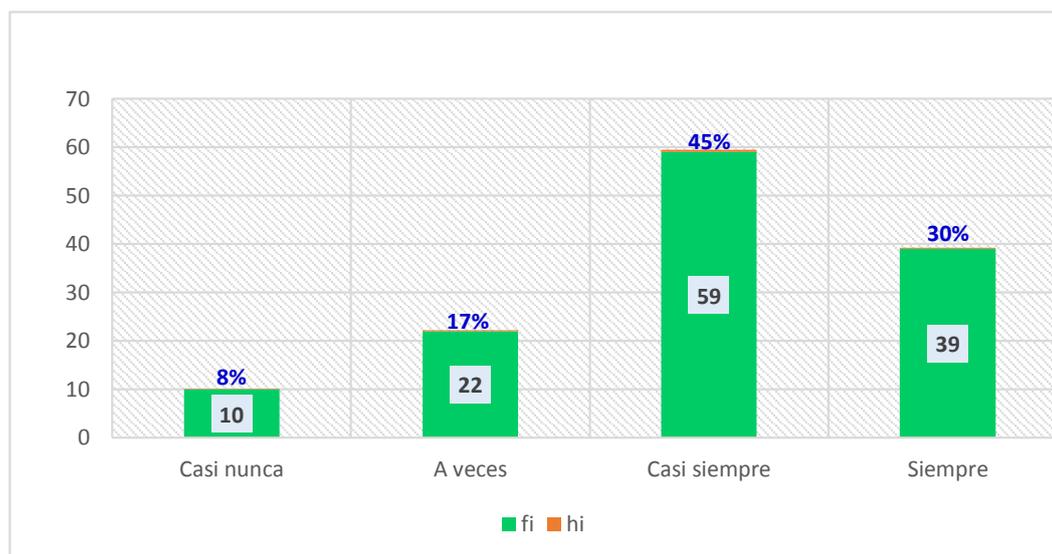


Gráfico 28.Reconocimiento

## Análisis

En la Tabla 32 y Gráfico 28 se observa que el 45% de los trabajadores considera que casi siempre se reconocen las tareas que realiza, el 30% considera que siempre, el 17% considera que a veces, el 8% considera que casi nunca.

## Interpretación

Se colige del Gráfico 28, que las labores que realizan los trabajadores administrativos casi siempre se reconocen en la organización, la motivación no solo económica permite mantener al colaborador motivado, también el reconocimiento frente a la organización, cubre las necesidades de reconocimiento del trabajador.

14. La empresa le proporciona oportunidades de desarrollo profesional.

Tabla 33. Oportunidades de desarrollo profesional

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>Casi nunca</b>	5	5.0	4%	4%
<b>A veces</b>	47	52.0	36%	40%
<b>Casi siempre</b>	78	130.0	60%	100%
<b>Total</b>	130		100%	

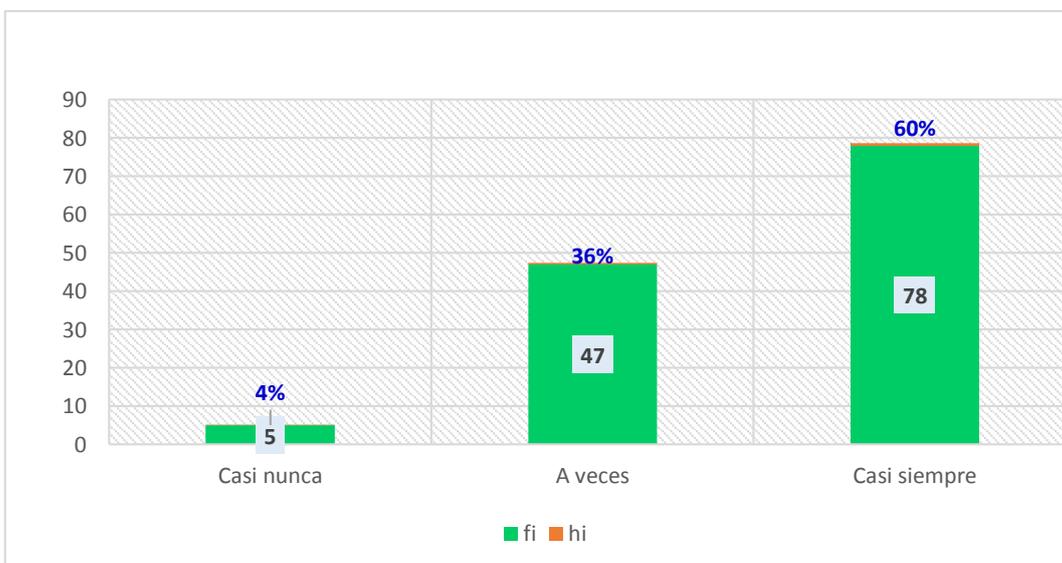


Gráfico 29. Oportunidades de desarrollo profesional

**Análisis:** En la Tabla 33 y Gráfico 29 se observa que el 60% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional, el 36% considera que a veces y el 4% considera que a casi nunca.

**Interpretación:** Se colige del Gráfico 29, que la empresa se preocupa casi siempre por ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, las políticas de la empresa, permite ofrecer a sus trabajadores administrativos que se encuentran capacitados laboralmente y profesionalmente para asumir nuevos cargos dentro de la organización, evaluando su desempeño durante su estancia en la organización.

15. En general, se siente satisfecho en su área de trabajo.

Tabla 34. Satisfacción laboral

xi	fi	Fi	hi	Hi
<b>A veces</b>	2	2	2%	2%
<b>Casi siempre</b>	99	101	76%	78%
<b>Siempre</b>	29	130	22%	100%

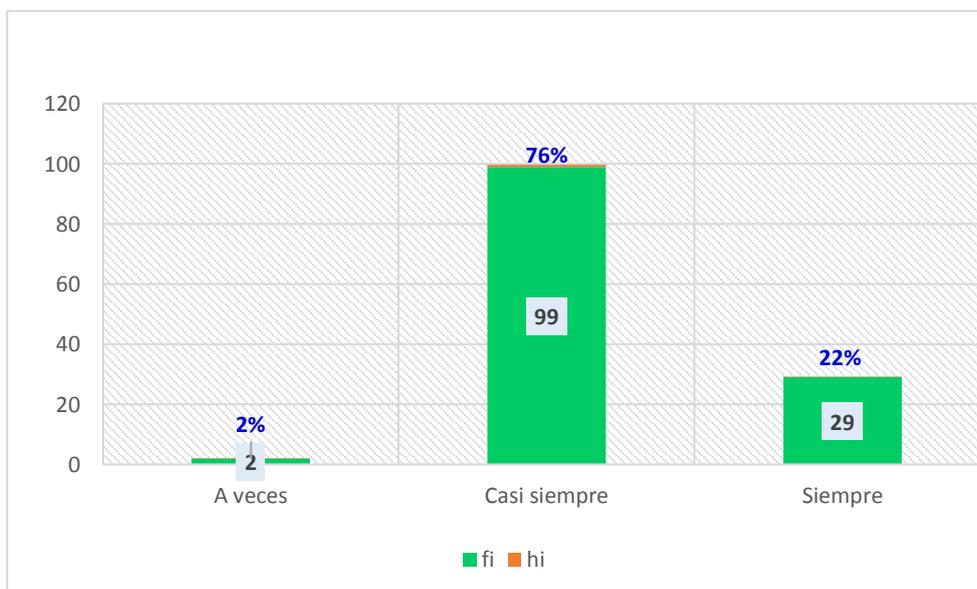


Gráfico 30. Satisfacción laboral

## Análisis

En la Tabla 34 y Gráfico 30 se observa que el 76% de los trabajadores administrativos considera que casi siempre se sienten satisfechos con su trabajo, el 22% considera que siempre y el 2% considera que a veces.

### Interpretación

Se colige del Gráfico 30, los trabajadores administrativos se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, un trabajador satisfecho, dará mejores resultados en tiempos esperados, su motivación económica y social se verá satisfecha.

## 5.2. Prueba de hipótesis

Para la realización de la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPPSS 23.

Se analizó la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla 35. Pruebas de normalidad para las variables de estudio y sus respectivas dimensiones

Prueba de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,112	130	,000
Planificación del talento humano	,093	130	,008
Sistema de administración de recursos humanos	,152	130	,000
Clima Organizacional	,180	130	,000
Desempeño laboral	,082	130	,031
Productividad	,174	130	,000
Competencias	,134	130	,000
Satisfacción laboral	,134	130	,000
a. Corrección de significación de Lilliefors			

En la tabla 35 se observa que al analizar los datos, el puntaje de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral se ajusta a una curva de distribución normal, pues en ambos casos se obtuvo un valor p (sig.) menor a 0.05. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis general se tendrá que usar el estadístico paramétrico producto momento Rho de Spearman y para las hipótesis específicas también se utilizará el estadístico paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C 2016.

### Prueba de hipótesis general

Tabla 36. Influencia entre gestión del talento humano y desempeño laboral

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Gestión del talento humano	Correlación de Spearman	1,000	,673**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	130	130
Desempeño laboral	Correlación de Spearman	,673**	1,000
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	130	130

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 36 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) = 0.003 < 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, en la. Por lo tanto, se infiere que la gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral.

## Prueba de hipótesis específica 1

Tabla 37. Influencia entre planificación del talento humano y productividad

Correlaciones				
			Planificación del talento humano	Productividad
Rho de Spearman	Planificación del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,454**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	130	130
	Productividad	Coeficiente de correlación	,454**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	130	130

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

## Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 37 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor  $p$  (sig.) = 0.001 < 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, en la. Por lo tanto, se infiere que la planificación del talento humano influye positivamente en la productividad de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.

## Prueba de hipótesis específica 2

Tabla 38. Influencia entre sistema de administración de RRHH y competencias

Correlaciones				
			Sistema de administración de RRHH	Competencias
Rho de Spearman	Sistema de administración de RRHH.	Coeficiente de correlación	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,0024
		N	130	130
	Competencias	Coeficiente de correlación	,693**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0024	.
		N	130	130

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 38 se observa que al correlacionar las variables se halló un valor  $p$  (sig.) = 0.0024 < 0.05, lo que indica que existe relación entre las dos. Además, en la. Por lo tanto, se infiere que el sistema de administración de RRHH influye positivamente en el desarrollo de competencias de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.

### Prueba de hipótesis Específica 3

Tabla 39. Influencia entre clima organizacional y satisfacción laboral

Correlaciones				
			Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,872**
		Sig. (bilateral)	.	,0032
		N	130	130
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,872**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0032	.
		N	130	130

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 39 se observa que al correlacionar las variables se encontró un valor  $p$  (sig.) = 0.0032 < 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, en la. Por lo tanto, se infiere que el clima organizacional influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Oncosalud S.A.C., 2016.

## 5.3 Presentación de resultados - Discusión de resultados

La relación entre las dimensiones de la Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C. es directa.

Los resultados derivados del análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la hipótesis general, que existe relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C. siendo la correlación de ,673, relación alta y el valor  $p = 0,03 < 0,05$ , por lo que se infiere que la gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral.

Al respecto mediante la investigación bibliográfica de los antecedentes para justificar la eficacia y el alcance de la presente investigación se logró encontrar concordancia en la tesis de pregrado “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. (López, 2009)

Su objetivo central fue establecer un modelo de gestión del talento humano, basado en un diagnóstico de la problemática actual, se encontró: carencia de procesos administrativos y técnicos, deficiencia de análisis de puestos, carencia de instrumentos para los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación, como resultado un bajo rendimiento laboral, se estableció como instrumento de investigación la encuesta.

Se determinó la implementación de procesos técnicos de gestión de talento humano, establecer matrices de análisis de los cargos y perfiles profesionales para los trabajadores y una estructuración de planes de capacitación basada en el análisis FODA.

De igual forma en la tesis de pregrado Sistema de Gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. (Llucsa, 2012)

Su objetivo central fue la implementación de un modelo de evaluación del desempeño de sus trabajadores, en base a los resultados; se

identificaron problemas de escasez de sistemas de gestión del talento humano, inexistencia de un modelo de evaluación del desempeño laboral que impide conocer el nivel de productividad del trabajador, en el aspecto de crecimiento profesional existen estancamientos de puestos por la falta de atención de las necesidades del trabajador, en el aspecto remunerativo se obtuvo resultados satisfactorios sin embargo desde la perspectiva del cliente se identificó mejorar la atención a estos, un punto positivo es la aceptación de los trabajadores y clientes a un cambio en el uso de herramientas administrativas innovadoras.

Como propuesta se determinó capacitar a los trabajadores para mejorar la calidad de atención a sus clientes, evaluaciones periódicas correctivas al personal, motivación a través de incentivos y reconocimientos, y desarrollo y capacitación en habilidades y destrezas del trabajador.

Se comprobó la hipótesis específica N°1 que plantea que la planificación del talento humano influye positivamente en la productividad de los trabajadores de Oncosalud S.A.C., la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,454 siendo positiva y significativa.

Se comprobó la hipótesis específica N°2 que plantea que sistema de administración de recursos humanos influye positivamente influye significativamente en el desarrollo d competencias de los trabajadores administrativos del Oncosalud S.A.C., la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,693.

Se comprobó la hipótesis específica N°3 que plantea que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,872 siendo positiva y significativa.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye en la siguiente investigación, que la Gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral, se determinó mediante el cuestionario que el trabajador requiere de capacitaciones, incentivos y reconocimientos, y sentir que la empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional para elevar su nivel de desempeño dentro de la organización. El coeficiente de correlación entre ambas variables es de 0,673 lo que establece una relación directa entre ambas variables.
2. La hipótesis específica 1: La Planificación del talento humano influye positivamente en el nivel de productividad, se concluye que una adecuada planificación del recurso humano permitirá optimizar procesos dentro del organización, logrando la eficiencia y eficacia organizacional, para eso es necesario definir el ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Para qué? Y ¿Con qué?, el coeficiente de correlación entre ambas dimensiones fue de 0.454, lo que afirma la hipótesis planteada.
3. La hipótesis específica 2: El sistema de administración de recursos humanos influye positivamente en el desarrollo de competencias, se concluye que los procesos de la administración de recursos humano deben estar orientados al desarrollo del personal, con la finalidad de aprovechar el potencial humano (habilidades y competencias) dentro de la organización, el coeficiente de correlación entre ambas dimensiones fue de 0.693 lo que afirma la hipótesis planteada.
4. La hipótesis específica 3: El clima organizacional influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral, Los trabajadores se sienten identificados con la organización, sin embargo no se realizan reuniones de confraternidad para afianzar los lazos de comunicación entre áreas, el coeficiente de correlación entre ambas dimensiones fue de 0.872, lo que afirma la hipótesis planteada.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada, y los resultados obtenidos mediante el uso de datos estadísticos y considerando la bibliografía usada en la investigación, se puede recomendar lo siguiente:

1. Desarrollar una planificación adecuada del puesto y del área, considerando un modelo de tabla de sustitución de puestos, orientado en el crecimiento profesional (ascensos) y en las contingencias que pueden presentarse en el entorno.
2. Formar y capacitar a los empleados mediante programas de capacitación especializada en las tareas que realiza, con frecuencia bimensual o trimestral para que puedan desarrollar competencias que permita mejorar la productividad de la empresa, creación de la Universidad Auna.
3. Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño que permita tomar medidas correctivas, y resulte motivante para el empleador desempeñarse mejor que el otro, contribuyendo además al desarrollo profesional de todos los empleados basado en la generación de competencia sana.
4. Premiar el desempeño del personal a través de incentivos y reconocimientos a través de sus medios virtuales (Intranet y comunicación interna), logrando así que cada empleado se sienta motivado en su puesto de trabajo.
5. Promover el desarrollo de reuniones de integración basado en actividades deportivas y/o culturales donde se interactúan todas las áreas para crear un ambiente de confianza.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2009) *Dirección estratégica de recursos humanos - Gestión por competencias*. 2nd ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
2. Amador, C. (2013). *Teoría de los 2 factores de Herzberg*. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com//teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
3. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=uRf1b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uRf1b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
4. Anaya, L. y Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima laboral a partir de la gestión del talento humano* (Tesis de postgrado). Universidad del Pacífico, Perú.
5. Arribas, M (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Recuperado de [http://www.enferpro.com/documentos/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf).
6. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.) Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
7. Carreto, J. (2009). *Teoría ERG de Clayton Alderfer* (Blog). Recuperado de <http://dirigiendopymes.blogspot.pe/2009/01/teoria-erg-de-clayton-alderfer.html>
8. Castellanos, J. (24 de Agosto 2011) *Concepciones del desempeño en las organizaciones*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
9. Castillo, F. (04 de Noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano* (Blog). Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

10. Chiang, M., Martín, J. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales S.L.
11. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano (1a ed.)*, D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
12. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.)*, D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
13. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3a ed.)*, D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
14. Cruz, L. (01 de Setiembre 2010). *Motivación extrínseca e intrínseca*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/valerie189/motivacion-intrinseca-y-extrinseca>
15. Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
16. Cuevas, J. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano (Blog)*. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
17. Del Castillo, C. (21 de Setiembre 2015). *Teoría de la fijación de metas según Edwin Locke*. Recuperado de: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/teoria-fijacion-metas-edwin-locke.html>
18. Espino, C. (2013). *Teoría de las expectativas de la motivación*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/drojitos/teoria-de-las-expectativas-de-la-motivacion-25258946>
19. Giraldo, L. (2014). *Teoría de la equidad*. Recuperado de: <https://prezi.com/xj2fsjnre47i/teoria-de-la-equidad/>

20. Gonzales, M. (2006). *Habilidades directivas*, Málaga, España: Innovación y Cualificación, S.L.
21. Gutiérrez, J. (2011). *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
22. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación* (5a. ed.) D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
23. Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
24. Llugsha, L. (2012). *Sistema de Gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
25. López, C. (2013). *La jerarquía de necesidades de Maslow*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
26. López, E. (2009). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
27. Navarro, E. (26 de Enero 2015). *Guía para la interpretación de resultados en el contraste de hipótesis estadísticas*. (Blog). Recuperado de <http://es.slideshare.net/navarroatenrique/gua-contraste-de-hipotesis-blog>
28. Normas APA sexta edición: Centro de Escritura Javeriano.
29. Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina*. Universidad de Zulia, Venezuela.

30. Pinto, J. (2014). Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13013/1/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf>
31. Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (01 de Abril de 2008). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, p.33-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
32. Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.), Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
33. Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J, y Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena*. Universidad Andrés Bello, Chile.
34. Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela.
35. Supo, J. (2012). *Investigación científica (Blog)*, recuperado de [https://prezi.com/qc\\_zbsnswlj\\_/investigacion-cientifica/](https://prezi.com/qc_zbsnswlj_/investigacion-cientifica/)
36. Terán, W., y Leal, M. (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago Maracaibo* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela.
37. Trespalacios, J., Vasquéz. R y Bello, L. (2005). *Investigación de mercados*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
38. Vara H. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa desde la idea inicial hasta la sustentación*, 2da edición.

## **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**CUESTIONARIO**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD**



	<p>trabajadores de Oncosalud S.A.C., 2016?</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de Oncosalud S.A.C. 2016?</p>	<p>trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.</p> <p>Establecer la influencia del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016.</p>	<p>trabajadores de Oncosalud S.A.C., 2016.</p> <p>El clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de trabajadores de Oncosalud S.A.C., 2016.</p>		<p><b>V2. Desempeño laboral</b></p> <p><u>D1. Productividad</u></p> <p>I1. Calidad de servicio I2. Nivel de eficiencia I3. Nivel de eficacia I4. Recursos informáticos. I5. Experiencia laboral.</p> <p><u>D2. Competencias</u></p> <p>I1. Capacidad de Liderazgo I2. Trabajo en equipo I3. Adaptabilidad al cambio I4. Desarrollo de destrezas I5. Grado de competitividad.</p> <p><u>D3. Satisfacción laboral</u></p> <p>I1. Nivel de motivación I2. Frecuencia de Incentivos I3. Beneficios I4. Grado de desarrollo profesional. I5. Grado de satisfacción.</p>			
--	---	---	---	--	--	--	--	--

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

G.T.H

Cód.

**ANEXO No. 02**

**CUESTIONARIO 1**

*Buenos días / tardes, la encuesta tiene por finalidad medir cual es el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.*

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

**Escoge una de las 4 alternativas:**

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**GESTION DEL TALENTO HUMANO**

V1

Cód: \_\_\_\_

**Planificación del talento humano:**

1. Realizan en su área de trabajo requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades del área.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

2. Existe en su área de trabajo una tabla de sustitución de puestos (reemplazos por vacaciones, permisos, licencias).

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

3. Considera usted que la cantidad de personal que labora en su área es el adecuado.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

4. La distribución de tareas están bien definidas en su área.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

5. Considera Ud. que sus funciones están bien definidas.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

#### Sistemas de administración del talento humano:

6. Su grado de instrucción es el adecuado para el desempeño de sus funciones.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

7. La inducción recibida al integrarse a Oncosalud S.A.C. fue clara.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

8. El reglamento interno de trabajo es aplicado en la empresa.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

9. La empresa realiza evaluaciones de desempeño (aspectos positivos y negativos) para la mejora de sus funciones.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

10. Se realizan capacitaciones en su área.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### Clima organizacional:

11. Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desempeño de sus labores.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

12. Oncosalud S.A.C. promueve las reuniones de integración.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

13. La comunicación entre áreas dentro de su área se da manera fluida.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

14. Su jefe inmediato escucha opiniones de cómo mejorar el desarrollo de sus funciones.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

15. Recomendaría Oncosalud S.A.C. como un lugar adecuado para trabajar.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## CUESTIONARIO 2

*Buenos días/tardes, la encuesta tiene por finalidad medir cual es el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Oncosalud S.A.C., 2016. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.*

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x) las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, agradecemos de antemano su gentil colaboración.

**Escoge una de las 5 alternativas:**

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### DESEMPEÑO LABORAL

V2

Cód: \_\_\_\_

#### Productividad:

01. Los recursos informáticos son adecuados para el desempeño de sus labores diarias.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

02. Considera Ud. la experiencia laboral (Know how de trabajos anteriores) importante para la optimización de procesos.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

03. Realiza Ud. mejoras en los reportes estructurados por su jefe inmediato.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

04. Cumple con las tareas en los tiempos que se le asignan

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

05. Considera Ud. que brinda un servicio de calidad dentro de la organización.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### Competencias:

06. En su área de trabajo, se incentiva el desarrollo de liderazgo.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

07. La empresa promueve el trabajo en equipo.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

08. Le resulta fácil adaptarse a los cambios dentro de la organización.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

09. Cree Ud. que podría desempeñarse en otras áreas de la empresa.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

10. Pone en práctica sus destrezas para el desarrollo de sus actividades diarias.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### Satisfacción laboral:

11. Se siente motivado para realizar su trabajo.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

12. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

13. Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

14. La empresa le proporciona oportunidades de desarrollo profesional.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

15. Se siento satisfecho en su área de trabajo.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## ANEXO No. 04

## CARTA DE PRESENTACIÓN A LA ENTIDAD

**"Año de la Consolidación del Mar de Grau"**

Lima, 24 de Octubre del 2016

Señores  
ONCOSALUD S.A.C.  
Presente.-

Atn. : **Dr. Carlos Aguilar Ojeda**  
Gerente General de Oncosalud S.A.C.

De mi especial consideración:

Yo, Jinmy Paúl Carrasco Taco, identificado con DNI N° 45309025, Bachiller de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la, me dirijo a usted con todo respeto para expresarle lo siguiente:

Que, me encuentro actualmente realizando el **CICLO DE TESIS** con Resolución N° 838-2016-D/FCAyCE a fin de obtener el grado profesional de Licenciada en Administración, el cual inició el 26 de Setiembre del año en curso, en Lima.

En tal sentido, estimado Dr. Le hago llegar a usted el título de mi investigación: **"Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Oncosalud S.A.C., 2016"**; ya que habiendo culminado los Módulos I y II y contando con la revisión y evaluación realizadas por los docentes y asesores asignados al curso; solicito a usted Dr, se sirva concederme su autorización para realizar la medición de los instrumentos para la recolección de datos a los colaboradores de la empresa Oncosalud S.A.C. y proseguir así con el desarrollo de mi investigación y lograr culminar con mi tesis de acuerdo al cronograma establecido.

Cabe resaltar que dicha información se mantendrá en absoluta reserva y será utilizada únicamente para fines de la presente investigación.

Sin otro particular y agradeciendo anticipadamente su gentil respuesta, me suscribo de Ud.

Muy Cordialmente,

  
Jinmy Paúl Carrasco Taco  
Dni 45309025



## ANEXO No. 05

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD



Lima, 26 de octubre del 2016

Señor  
Jinmy Paúl Carrasco Taco  
Presente.-

De mi especial consideración:

Por medio del presente escrito me es grato saludarlo y comunicarle que en respuesta a su solicitud, sobre realizar el trabajo de tesis titulado "Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de Oncosalud S.A.C.", brindo la autorización requerida para la recolección de datos correspondientes, tomando en consideración su palabra de mantener la información obtenida en absoluta reserva y utilizarla para fines de su investigación.

Asimismo, quedo atento a cualquier comunicación e información que se me brinde sobre dicho trabajo en futuras ocasiones.

Sin otro particular.

Atentamente,



.....  
CARLOS AGUILAR OJEDA  
GERENTE GENERAL