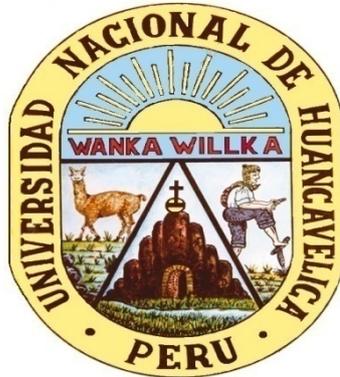


# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## TESIS

---

---

LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL  
HUMANO EN LA OFICINA DE DESARROLLO HUMANO DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2015

---

---

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACHILLER DINA FLOR ZUÑIGA PARI  
BACHILLER JULY MARILIA ZUÑIGA PARI

HUANCAMELICA – 2016

**JURADOS:**

**Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva**

**(PRESIDENTE)**

**MG. ALBERTO VERGARA AMES**

**(SECRETARIO)**

**LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON**

**(VOCAL)**

**ASESOR:**  
**Econ. Juan William Rodas Alejos**

*Dedicamos de manera muy especial a nuestros padres  
pues son ellos el principal cimiento para la construcción  
de nuestras vidas profesionales, sentando en nosotros  
las bases de responsabilidad y deseos de superación.*

## AGRADECIMIENTO

Primero y como más importante, agradecemos sinceramente a nuestro docente asesor de la Tesis, Econ. Juan William Rodas Alejos por su esfuerzo y dedicación; sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para realizar la investigación.

En segundo lugar el reconocimiento a nuestros maestros quienes han contribuido con sus experiencias en el desarrollo de la investigación; y también a nuestros compañeros por compartir las aulas universitarias.



	Pág.
2.2.2.3. Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano.....	46
2.2.2.4. Gestión Participativa y Estratégica del Potencial Humano .....	50
2.2.2.5. El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	52
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	56
2.3.1. Hipótesis General.....	56
2.3.2. Hipótesis Específicas .....	56
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	56
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.....	60
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61
 <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO .....	62
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	62
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	63
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	63
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	64
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	65
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	65
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	66
 <b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO .....	68
4.1.1. Resultados de la Integración Estratégica.....	69
4.1.2. Resultados del Desempeño del Capital Humano.....	73
4.1.3. Resultados de la Relación de la Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano .....	78

	Pág.
4.1.4. Relación entre la Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano .....	80
4.1.5. Relación entre lo Estratégico y el Desempeño del Capital Humano .....	80
4.1.6. Relación entre lo Táctico y el Desempeño del Capital Humano .....	81
4.1.7. Relación entre lo Operativo y el Desempeño del Capital Humano .....	81
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS .....	82
4.3. DISCUSIÓN .....	86

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## RESUMEN

En los últimos años en el entorno se han producido grandes cambios económicos, tecnológicos, donde las organizaciones tienen que adaptarse a entornos cada vez más inciertos y turbulentos, lo que exige de ellas una actuación y forma de pensar totalmente diferentes a las épocas anteriores, hoy tienen que pensar estratégicamente y para ello deben tener en cuenta los cambios externos y las posibilidades internas; bajo estos parámetros la investigación tuvo como objetivo conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015; la cual responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado en el marco de la tipología aplicada; para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario, para poder determinar la relación de las variables en estudio, la cual tuvo una escala de valoración de nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, dirigido al personal administrativo que labora en esta institución como lo es el Gobierno Regional.

La población y muestra lo constituyó los 44 empleados de la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica; la interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la integración estratégica y el desempeño del capital humano, por lo que se hace necesario implementar estrategias para mejorar el servicio de parte del personal en la institución.

La relación encontrada entre las variables Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano es de 0.80, la cual resulta ser positiva fuerte, es decir a medida que mejora la Integración Estratégica en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora correlativamente el Desempeño del Capital Humano.

Además, los resultados Lucero y Ordoñez (2010), son compatibles con los resultados obtenidos en la presente investigación por el hecho de que el nivel de los estímulos organizacionales tiene una relación directa y significativa con la gestión del talento humano en la institución de Caritas Diocesana de la ciudad de Huancavelica.

Palabras clave: Integración estratégica, desempeño, capital humano, estrategia, táctica.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años en el entorno se han producido grandes cambios económicos, tecnológicos, donde las organizaciones tienen que adaptarse a entornos cada vez más inciertos y turbulentos, lo que exige de ellas una actuación y forma de pensar totalmente diferentes a las épocas anteriores, hoy tienen que pensar estratégicamente y para ello deben tener en cuenta los cambios externos y las posibilidades internas. Las organizaciones que no interpreten estas realidades, que no busquen formas de minimizar sus efectos, que no sean capaces de determinar los posibles escenarios en los cuales deberán actuar y ser más eficientes, difícilmente podrán sobrevivir.

La experiencia ha demostrado que no es bueno dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias. Este enfoque, válido en el sistema de conducta de las personas, como seres sociales, ha de ser un elemento en la gestión de la dirección en las organizaciones, sobre todo en los tiempos actuales en los que, según el consenso de los especialistas, lo único estable que existe en el entorno de los sistemas organizativos son los constantes cambios.

Estos nuevos retos a los que se enfrenta la sociedad ha provocado que la gestión organizacional haya evolucionado en las últimas décadas dando lugar al desarrollo de la gestión del conocimiento y al surgimiento de métodos y técnicas que den respuesta a las nuevas exigencias, en estas circunstancias la actitud más consecuente de las organizaciones es la de proyectar estrategias de integración pertinentes e implantarlas de manera eficaz y eficiente, para corresponder al enfoque de la dirección que, según el criterio de la generalidad es el traje a la medida en medio de tales realidades tan dinámicas y cambiantes.

No obstante a lo expresado en los párrafos precedentes se ha podido constatar que en la mayoría de las organizaciones aún se observan tendencias a la gestión funcional y no estratégica de la gestión de los recursos humanos, donde las funciones del área de recursos humanos no guardan estrecha relación con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización, lo que afecta el buen desempeño de la institución.

Para alcanzar un alto desempeño organizacional que mejore la competitividad y los resultados de la entidad, es necesario integrar el sistema de gestión del capital humano a

la estrategia organizacional lo que contribuirá a desarrollar en el personal que labora conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para crear más riquezas con eficiencia, así como desarrollar la conciencia, la ética, la solidaridad y demás, lo que le permitirá ser más competitiva y lograr un alto desempeño organizacional y una mayor satisfacción de los usuarios.

Una de las formas de lograr la integración estratégica en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica es mediante la formación y su tránsito hacia las organizaciones en aprendizaje continuo, No basta con que en las organizaciones exista implementado un sistema de gestión de capital humano, hace falta además que este tribute a la planeación estratégica de la organización, lo que puede lograrse mediante la integración. Es por ello que la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano del personal administrativo en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual, considerado la parte sustantiva de la investigación, a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico de la investigación, tratando de encontrar nuevos paradigmas que puedan explicar la relación de nuestras variables en estudio.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población y muestra. Técnicas para la recolección de datos. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos relevantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio conlleva en evaluar y proponer estrategias que conlleven a lograr una excelente integración del personal administrativo en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, se exige a las organizaciones renovar sus enfoques filosóficos sobre su gestión, su gente, la realización del trabajo, el ambiente social que propicia y la calidad de vida que brinda. El momento actual es crucial en la historia organizacional. En particular en lo que se refiere a la valorización de las personas en las organizaciones, pues se les comienza a considerar como una ventaja estratégica.

Cabe destacar que para el capital humano en las organizaciones se presentan grandes oportunidades de mejora, pero hay que introducir cambios. Hay que gerenciar las organizaciones con los nuevos paradigmas de gestión, hacerlos más competitivos y ofrecer a los trabajadores una mejor calidad de vida, involucrándolos activamente en los beneficios de las organizaciones. En este sentido, la eficacia de la acción gerencial y de la atención que se brinda al capital humano en las organizaciones, tiene mucho que ver con la axiología empresarial.

En general el concepto de desarrollo del capital humano podría ser interpretado como un proceso de incremento del conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas para realizar el trabajo. Pero debe señalarse además que los procesos de cambio y transformaciones del sistema administrativo, el cual es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes o gestores. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos que esta posee.

Se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la integración estratégica, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. No cabe duda que una transformación profunda de la administración es obligatoria para generar cambios en las prácticas de organización y ejecución de los procesos gerenciales, a través de la capacitación permanente del trabajador para incrementar; fortalecer, afianzar, potenciar su profesionalismo a fin de garantizar la eficiencia del proceso administrativo.

Es por ello, que el sistema administrativo necesita de una integración estratégica acorde con las innovaciones que continuamente se realizan, donde las funciones de planificación, organización, dirección y control se ejecuten de manera eficiente, lo cual permite desarrollar el proceso en un ambiente armónico y democrático. Ante esta realidad la gerencia requiere de motivación, orientación además de preparación, lo que conlleva a desempeñar el rol de manera efectiva para ayudar en el proceso de toma de decisiones facilitando el logro de los objetivos propuestos y además para desempeñarse como conductor eficaz de los procesos humanos en la organización.

La integración estratégica es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad; es por ello que se propone la investigación en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica ya que es una entidad pública en la que se hace necesario la iniciativa de ofrecer un buen servicio a los usuarios, para los cuales se requiere que sus empleados estén capacitados, ya que sin la participación e involucramiento del personal en los procesos creativos que agregan valor a la organización no se podrá lograr los objetivos propuestos. En la institución se aprecia una deficiencia en el sistema de integración y participación de los trabajadores para la toma de decisiones que ayuden a buscar un mejor desarrollo de la institución. A partir de ello surge formular el problema de investigación:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relaciona la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión estrategia se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?
- ¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión táctica se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?
- ¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión operativa se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?

### **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión estrategia y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.
- Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión táctica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.
- Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión operativa y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las organizaciones en el mundo se han convertido, sin proponérselo, en sistemas caóticos, en gran medida por el desarrollo tecnológico, el cúmulo de información que se genera y la importante gama de actividades que se han sumado al mundo empresarial. La integración de varios elementos organizacionales como las finanzas, la tecnología, el liderazgo y hasta la propia gestión de la calidad en una estrategia consecuente y bien aplicada es una de esas soluciones que se vienen imponiendo en el mundo de hoy de forma inevitable para subsistir o ser eficaces.

La principal justificación para realizar esta investigación radica en la necesidad de plantear la integración estratégica en el capital humano y lograr un mejor desempeño de parte de los trabajadores en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

##### 2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. Chirino Palmero, R. (2008), en su investigación: *Integración Estratégica con Enfoque en la Gestión: Una experiencia innovadora en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas*. En su investigación concluye que, la integración estratégica es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad. Inicialmente se realiza una caracterización teórica y el análisis de la situación actual de los problemas de la dirección estratégica en el mundo, las necesidades de integración y su relación con la gestión, los cuales pudieran utilizarse con fines docentes, metodológicos e investigativos. El universo de trabajo está constituido por las universidades cubanas, bajo la hipótesis de la necesidad de realizar una integración estratégica para perfeccionar el sistema de dirección de estas.

El enfoque de la integración estratégica, incluye su definición, la comparación de los modelos creados a partir de cada concepto y el procedimiento general para la aplicación de la *Integración Estratégica con enfoque en la gestión* que se propone para la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y es el resultado principal de esta investigación. Se explica la metodología a utilizar en el procedimiento y su consecuente aplicación desde el desarrollo de uno de los elementos críticos de la gestión.

- b. Quevedo Escalonada, W. (2010), en su investigación: *Gestión Estratégica de los Procesos Administrativos del Talento Humano Gerencial que labora en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada Policial (IPSOFAP) del Estado Lara*; la investigación tuvo como objetivo analizar dicha gestión estratégica; el mismo es de naturaleza de campo no experimental y el diseño es descriptivo, en el cual se utilizó una población de setenta (70) sujetos los cuales conforman los diferentes cargos del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada Policial del Estado Lara. Como técnica se recurrió a utilizar la técnica de la encuesta al personal seleccionado. Por otro lado el instrumento a utilizar en este caso es el cuestionario conformado por 27 ítems, elaborados tipo Escala, con cinco (5) alternativas de respuesta: (5) Siempre; (4) Casi Siempre; (3) Algunas Veces; (2) Casi Nunca, (1) Nunca. Al cual se le aplicó una validación avalada por tres expertos, quienes verificaron cada ítem por su adecuación con los objetivos del estudio. Luego de ejecutado el juicio de expertos, se procedió a realizar la prueba de confiabilidad la cual, dio como resultado 0,98, lo que significa que el cuestionario presenta alta confiabilidad en su contenido. La técnica de análisis se procedió a organizar la información a través de la tabulación y cuantificación de los datos, de acuerdo a las respuestas dadas por los sujetos objetos de estudio.

Se concluyó que los procesos administrativos se dan en forma mediana en la organización; pues la mitad o menos de ella opinó que los gerentes de la organización cumplían sus procesos administrativos en forma no cónsona a la realidad, pues las respuestas no fueron en un cien por ciento satisfactoria. De allí que se recomienda hacer un llamado de reflexión a los gerentes de la IPSOFA Lara para que contribuyan a la consecución de todos los procesos administrativos de la organización; adecuando los pasos inherentes a ella para que los empleados lo reconozcan y puedan realizar una mejor labor con eficacia y eficiencia.

#### 2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. Franco Grey, Milagros J. (2008), en su investigación: *Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura*; se llega a la conclusiones de que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. Existen diferentes en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los docentes del género masculino obtienen Clima Laboral Favorable; mientras que las del género femenino poseen Categoría Media.

Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño.

Mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno. No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

### 2.1.3. A Nivel Local:

- a. Lucero, H. y Ordoñez, G. (2010), en su tesis titulado, *Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica*; concluye que: al analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta *ad hoc* orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionado institución.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Integración Estratégica

Según García Gómez y Hernández Lugo (2002) refieren que las barreras jerárquicas deben ser más flexibles, favorecer el flujo de la información y por ende la cooperación.

Ronda (2006) ha considerado la IE como la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia teniendo en cuenta que a estos aspectos los autores le han brindado poca atención (en 27 modelos estudiados) y sin embargo, según dicho autor, es la causa del fracaso de la mayoría de las empresas que realizan una planificación estratégica. Por ende se propone tener en cuenta, desde la fase de planificación, a la ejecución y el control. De la misma manera, considera que "las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégicas".

Hasta el momento se ha presentado a la IE desde dos puntos de vista aparentemente diferentes pero en realidad convergentes en un modelo en el cual se integren estas dos filosofías de integración. Lógicamente, ambos autores tienen razón en su planteamiento; el primero, porque propone la integración de los aspectos tangibles (estrategia, estructura y procesos) con los intangibles (liderazgo, valores, habilidades, filosofías) para un resultado común; el segundo porque propone la integración de la estructura además de la correspondencia de sus acciones con el entorno, siendo consecuente con el pensamiento, la actitud y la intención estratégica, no obstante este autor no incluye a la tecnología como un elemento integrador y necesario para la toma de decisiones, y no explica cómo debe abordarse el tema de los presupuestos y sobre todo no incluye a la vinculación de la cultura organizacional con los elementos antes mencionados.

Para Cloke & Goldsmith (2000), la colaboración, la democracia y la auto dirección son también prerrequisitos para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la IE. Como es lógico, en opinión del autor, la colaboración favorece la sinergia y si es a través de la participación de las personas en la toma de decisiones, entonces se logra un mayor compromiso y esto permite crear las condiciones para una efectiva IE. En una institución cubana, no bastaría con facilitar la participación democrática sino además crear un ambiente sincero, colaborador y sobre todo humano porque las carencias existentes en la sociedad impiden la objetividad, en muchas ocasiones y fomenta estados de ánimo en tensión.

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que la IE debe realizar una integración entre la tecnología, las finanzas y el liderazgo (Cloke & Goldsmith, García y otros, 2001; Vila 2002) como el motor impulsor de la integración pero siempre fuertemente asociado a la gestión del cambio, la creación de Web de asociaciones o equipos de trabajo dinámico y democráticos.

Finalmente, el autor considera, a partir de los modelos estudiados, que la IE debe centrar su función, no sólo en aquellos elementos que favorecen la misma sino que es necesario crear un modelo de integración que se pueda sustentar en otros elementos vinculados a la gestión, sobre todo en una institución presupuestada en la que las finanzas no juegan un papel sustantivo. Sería razonable tener en cuenta que se puede partir de un modelo de gestión, siempre vinculado a la estrategia (ver figura 1), que permita analizar los elementos inherentes a el; coincidentemente con la propuesta de Cloke y Goldsmith (2000), centrado en los valores, la innovación y el liderazgo; que la propia integración se vea centrada en sus procesos.

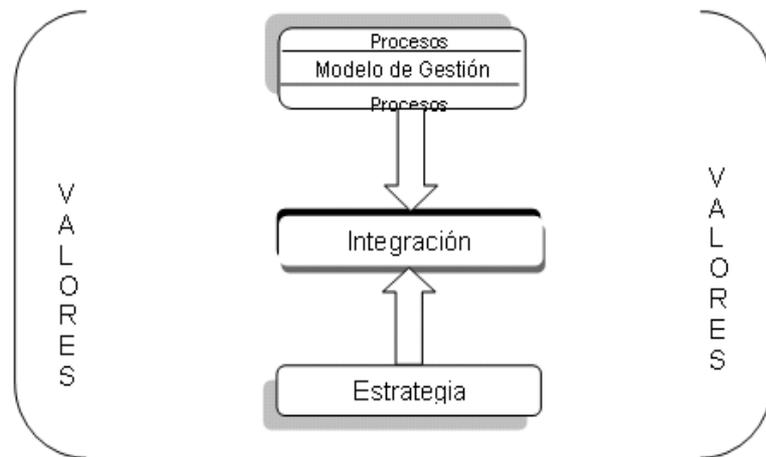


Figura 1. Modelo de Integración con Enfoque en la Gestión.

### 2.2.1.1 Gestión del Cambio

Es obvio que cuando se introduce un tema tan novedoso para las organizaciones como la IE se sienta una especie de desconfianza por parte de los trabajadores o inseguridad por querer aplicar algo que está entre, los últimos "gritos de la moda" empresarial y sólo por esto se debe aplicar en una organización. La verdad es que la aplicación de la IE es sólo un paso de avance para que el ser humano se conozca en torno a cómo se relaciona o se organiza y para eso debe conocer primero su propia naturaleza y seguir por distinguir cuáles son sus soportes culturales, como país y como organización.

### 2.2.1.2 La Organización por Procesos

Para la dirección de una estrategia consecuente, bien estructurada y con un alto nivel de organización dentro de la institución es importante definir e identificar los procesos que presenta la misma y de esta forma relacionar los objetivos y planes de acción con dichos procesos.

Varias fuentes (Hammer, 2001; Diccionario de la lengua Española, 2005; ISO 9000:2005) coinciden en que *proceso* es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. *Subprocesos* son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Debido a lo anteriormente expuesto es que se debe tener en cuenta el concepto de proceso brindado por Harrington (1993), definiéndolo como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno, y agrega que los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

### **2.2.1.3 Relación de los Procesos con la Calidad**

Como en cualquier organización basada en procesos, lo fundamental es el método que se emplee para diseñar a los mismos porque los procesos deben estar alineados a la estrategia y a las políticas de la organización. La ISO 9000: 2005 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, como un principio de gestión de la calidad, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión, para aumentar la satisfacción del cliente/usuario mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El autor considera que aunque se realice una inclusión de la gestión de los recursos, la responsabilidad de la dirección, la planificación de la calidad y el cliente no funcionaría la organización por procesos si esta no se introduce como filosofía de Calidad Total.

La integración de los elementos se manifestaría a través de la relación de estos con los procesos, en función del cumplimiento de la misión.

#### 2.2.1.4 Propuesta Metodológica del Procedimiento para la Integración Estratégica

A partir del análisis de los modelos de integración, derivado del concepto adecuado a la presente investigación, del modelo de gestión propuesto y del principio de mejora continua es que se propone un procedimiento que desde su primer paso favorezca la integración tomando como eje central a la estrategia. El mismo se presenta de la siguiente manera (ver figura 2):

##### *Etapa 1. Identificación con la organización objeto de investigación.*

Este paso no posee tiempo definido ya que la identificación con la organización objeto de estudio está supeditada de la atención que se pueda recibir de las personas implicadas en la misma, la complejidad de la organización y del acceso a los lugares correspondientes por lo que se debe ser prudente a la hora de determinar una fecha aunque se considera que en un mes (con acceso a la información necesaria sin dificultad) es suficiente.

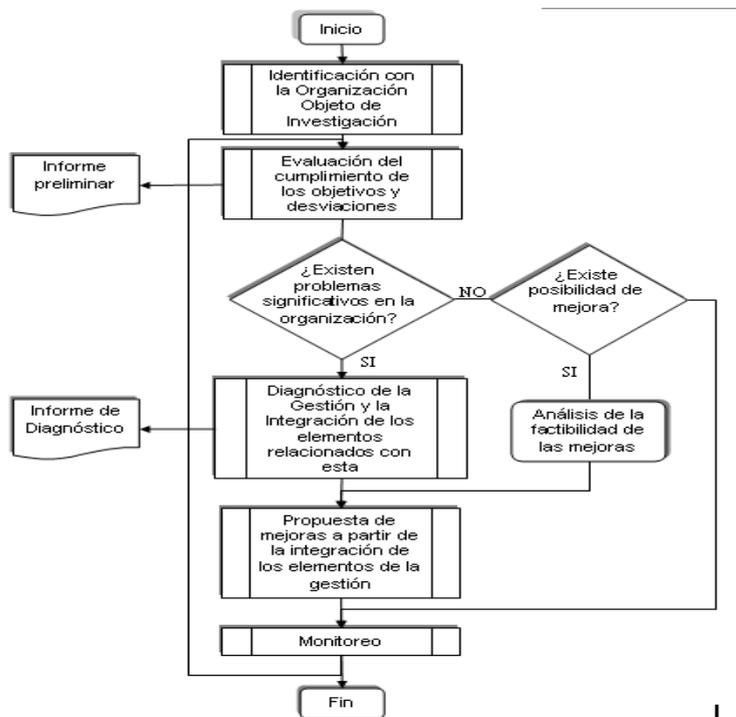


Figura 2. Procedimiento General de Integración Estratégica.

### ***Etapa 2. Evaluación del cumplimiento de los objetivos y desviaciones.***

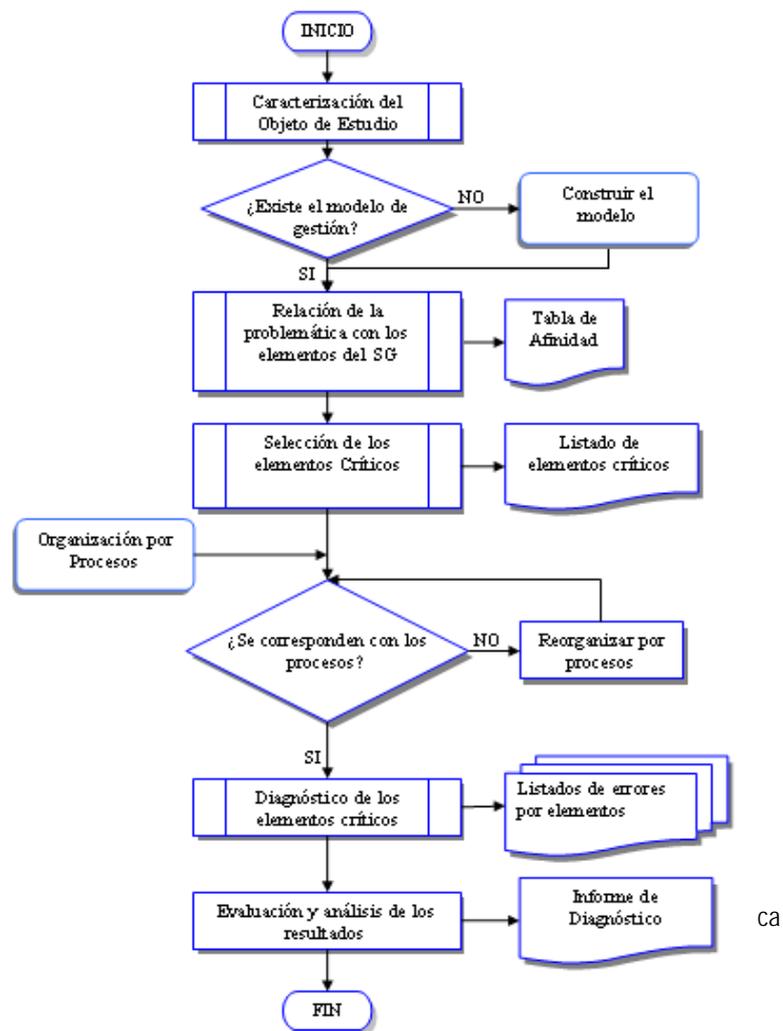
Este es un paso importante porque se comprobará la existencia de una estrategia que se relacione con la situación polémica y por lo tanto, qué se ha propuesto la institución para dar solución a esta. También se puede apreciar el incumplimiento de los planes, inconformidad de los clientes internos o externos, etc.

### ***Análisis de la factibilidad de las mejoras***

En caso de que la organización no presente problemas significativos se procedería a realizar un análisis de la posibilidad de mejoras en la organización teniendo en cuenta que puede existir posibilidades de desarrollo, cambios sustanciales de las tecnologías a utilizar (en la informatización sobre todas las cosas) o posibilidades de innovación en las tecnologías existentes para la dirección, entre otras posibilidades que vislumbren mejoras.

### ***Etapa 3. Diagnóstico de la Gestión y la Integración de sus elementos.***

En dependencia de los resultados del paso 2 se procederá entonces a realizar un diagnóstico de los elementos relacionados con la gestión y la integración de los mismos para lo cual se diseñó un procedimiento específico (ver figura 3), el que tiene como resultado un informe del mencionado diagnóstico en el que deben aparecer reflejadas las problemáticas causales de las desviaciones encontradas en el paso 2.



***Etapa 4. Propuesta de mejoras en función de la integración de los elementos de la gestión.***

Con la utilización de los resultados del diagnóstico se propone un grupo de mejoras ordenadas, consecuentes y precisas para solucionar los problemas detectados realizando siempre valoraciones desde el principio de la integración. Para el cumplimiento de tales propósitos se propone un procedimiento específico (ver figura 4).

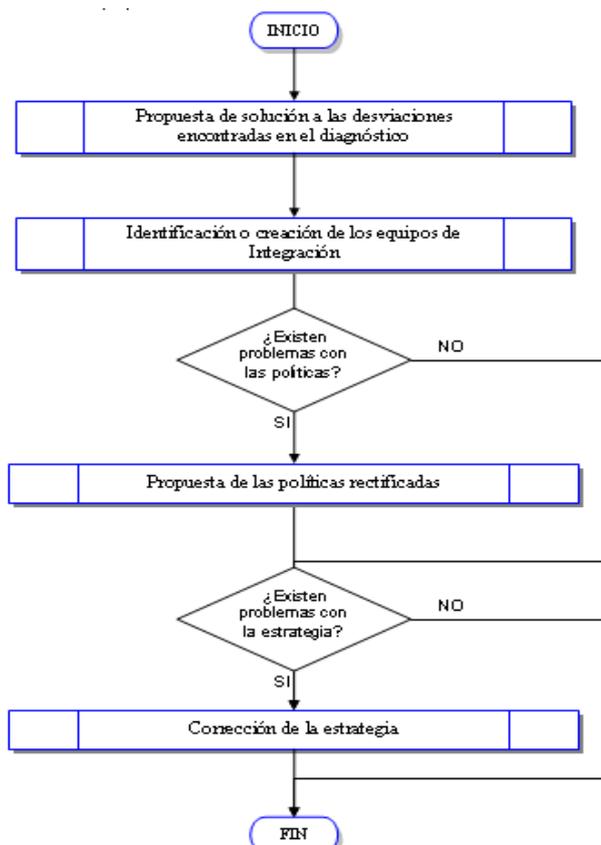


Figura 4. Procedimiento de propuesta de mejoras para la integración.

***Etapas 5. Monitoreo.***

Este paso es de suma importancia para lograr una sistematización del procedimiento general el cual debe cumplirse periódicamente, dentro de la ejecución de las estrategias y preferiblemente al cierre de los planes anuales en el que se analizarían los pasos nuevamente y se valoraría la actualización del modelo de gestión y su validez a partir del comportamiento real de la organización. Como se está proponiendo que el procedimiento crea las condiciones esenciales para la integración, es necesario evaluar el impacto de la integración como un indicador para asegurar la eficacia. Este paso será efectivo en cuanto se cumpla el tiempo requerido después de la aplicación cabal de este procedimiento.

### 2.2.1.5 Dirección Estratégica

El impacto directo en la economía del país y los cambios sustanciales en el plano político y tecnológico, que han tenido lugar en el ámbito internacional, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones y hacen cada día más compleja su gestión. Esas situaciones cambiantes están expandiendo el ambiente externo de casi todas las organizaciones y al mismo tiempo lo hacen menos estable y más impredecible. Ello significa que los directivos se enfrentan a situaciones de mayor riesgo y más incertidumbre, razón por la que se precisa de la aplicación de la ciencia administrativa para poder controlar el entorno por medio del desarrollo de proyecciones que tomen en consideración los probables resultados de distintas ocurrencias en diversos escenarios. Al mismo tiempo se requiere planear los recursos humanos de acuerdo a las necesidades futuras de personas de la organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas como los factores existentes en el ambiente externo.

La evolución histórica de esta búsqueda de la calidad ha desembocado en la prevención de la calidad mediante el control de los procesos, dejando atrás los modelos de gestión reactiva y buscando la mejora continua mediante la gestión proactiva de los procesos que intervienen en la producción o el servicio. Tradicionalmente ha sido una constante, en los directivos en cualquier nivel de dirección, la preocupación por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo, en la actualidad esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento, (Rodríguez y Alemañy, 1998).

La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Es evidente, que es en estas condiciones que la escuela cumple su función social enmarcada en la formación del hombre para la vida, por tanto, hay que asumir un enfoque estratégico, definido como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio; lo que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental (Rodríguez y Alemañy, 1998).

En el término planificación estratégica, se expresa de forma sintetizada la concepción de la estrategia de la organización, la cual integra en el análisis tanto las variables técnico – económicas como las variables socio – políticas y culturales” que intervienen en las sinergias organizacionales, ampliando así de modo considerable el marco de referencia de la planeación tradicional. A pesar de ello, la solución al problema estratégico sería hasta cierto punto estéril si no se crean las condiciones estructurales, y se sistematizan el seguimiento y el control de su implementación práctica, lo que constituye la esencia de la dirección estratégica.” (Rodríguez, 2005).

En tal sentido la autora coincide con el criterio planteado por Rodríguez y Alemañy (1998): “La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las

organizaciones y las posturas futuras". Lo más importante de la Dirección Estratégica no es la forma de hacerla, sino la intención de quienes la practican. Se pueden tener múltiples formas para concebir la dirección estratégica y tantos modelos como investigadores dedicados al tema, pero poco se logra si quienes deben desarrollarla no poseen una bien definida intención estratégica.

La planificación estratégica puede definirse como un proceso formalizado de planeación a largo plazo que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas.

La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que se hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada.

Para lograr el éxito de la planificación estratégica, es pues necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo, todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados en el proceso de planeación.

El enfoque de gestión estratégico se materializa mediante el ejercicio de la dirección estratégica y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces. La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las

fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno.

La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas. Sin embargo, la mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante la elaboración de estrategias, por tanto, se puede definir a ésta como un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo a las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa. Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución, concentrado en la estrategia se puede realizar en el marco de la planeación estratégica.

Después del desarrollo de la ciencia de la dirección es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática. Por otra parte, en el pasado, las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día el entorno no lo permite, debido a los cambios globales en la política, la economía, en el desarrollo tecnológico, y en los valores que alteran el ambiente de las organizaciones.

De acuerdo con Rodríguez (2005) el proceso de cambio de política y modo de actuación de la organización ante el cambio, puede ser más o menos complicado. De acuerdo con Alemany y Rodríguez (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

### **1.- Diagnóstico estratégico**

Revisa las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno. Identifica las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado.

Define las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización.

## **2. Desarrollo estratégico**

Acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada. Asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización.

## **3. Administración del proceso**

Formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado.

## **4. Presupuesto estratégico**

Regular el flujo de los fondos disponibles. Analizar las posibilidades de captar recursos. Establecer el ritmo del proceso de cambio. Privilegiar las inversiones inteligentes. El proceso de Dirección estratégica, se inicia con la concepción estratégica que dará respuesta al problema estratégico, planteada a partir de los resultados del diagnóstico empresarial.

Según estos autores, la formulación de la estrategia ve la organización como una unidad lógica de los factores, pero además, considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico-económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos. Aparece de esta forma un enfoque diferente para la formulación de la estrategia, en el que las variables del comportamiento organizacional y el poder tienen un papel preponderante,

convirtiéndose así en un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves.

De acuerdo con este enfoque, diseñar una estrategia supone una serie de pasos que permiten conjugar el pensamiento lógico y el pensamiento lateral o creador en aras de la generación de la capacidad de respuesta de la organización ante los imperativos del entorno.

George A. Steiner(1996), define: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía... también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse cuando y como deben realizarse, quien los llevará a cabo y que se hará con los resultados."

### **2.2.2. El Capital Humano**

Toda organización dispone de bienes, recursos materiales y económicos, y personas "trabajadores". Tales personas colaboran con la organización, facilitando el cumplimiento de sus propósitos. De modo que utilizar a las personas para que realicen óptimamente las funciones que desea la organización, sin que se sientan frustrados, ni marginados, más por el contrario encuentren en la organización la oportunidad de su realización personal y profesional, se convierte en una función importante para cualquier organización. Ahora, en un escenario de mercado global y de permanente innovación tecnológica, cuando los recursos entre organizaciones se encuentran equiparados, la forma de cómo se administren a los "colaboradores" puede ser la única ventaja competitiva a la que apelen las organizaciones.

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia. Es

posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes.

*“Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización”.*

Ahora bien, ¿Que se entiende por administrar a los colaboradores?, mejor aún ¿Qué funciones o actividades abarca la Gestión del Potencial Humano? Para contestar a tales inquietudes veamos los siguientes conceptos:

- La Administración de Recursos Humanos, es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores.
- La Administración del Potencial Humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño

Es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización. La administración del potencial humano, es un área interdisciplinaria, por cuanto incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral.

De modo que, gestionar a los colaboradores de una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, desarrollar sus potencialidades, diseñar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad empresarial.

Administrar los recursos humanos en estos tiempos se convierte en una función muy importante y a la vez difícil:

- **Importante**, por cuanto dentro de todos los recursos que dispone la organización, son los trabajadores quienes pueden aportar más y

mejor con su rendimiento efectivo (eficacia + eficiencia) a la productividad organizacional.

- **Difícil**, por ser precisamente un recurso que piensa y razona, hace muy compleja su gestión. Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación, la influencia de los variables socioeconómicos, entre otros generan conflictos laborales constantes, que los administradores tenemos el reto de enfrentarlos con inteligencia.

Cuando los ejecutivos realizan esta función, lo que están pretendiendo es encaminar los esfuerzos personales y colectivos de sus trabajadores al cumplimiento de los propósitos organizacionales. Los problemas antes descritos plantean desafíos a la organización, que a nivel de los recursos humanos guarda una repercusión directa. Nuestra responsabilidad como miembros de nuestra sociedad abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los desprotegidos, retener la explosión demográfica, cuidar la ecología y el medio ambiente, generar más fuentes de trabajo, etc. De allí que el principal desafío de los gestores de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la que formamos parte convirtiéndola en más productivas, para coadyuvar en la solución de los problemas antes descritos.

#### **2.2.2.1 Evolución de la Gestión del Capital Humano**

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que la componen, ha obligado a las mismas a implementar en el tiempo, formas novedosas de dirigir a tales personas. Así, la Gestión del Potencial Humano, como función especializada de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas a saber. Al respecto, no existe un criterio uniforme entre los académicos de cuáles son esas etapas; mientras que para Gonzáles Fernández son cuatro los periodos: Inicio, desarrollo, cambio y estratégico;

para Chiavenato, la gestión de las personas se subdivide en tres: Era de la industrialización clásica, Era de la industrialización neoclásica y Era de la información. En tanto que, para Borrás la evolución de la función de personal, se aprecia claramente en cuatro etapas: administrativa (50-59), relaciones humanas (60-70), relaciones laborales (77- 85) y recursos humanos. La administración de los "colaboradores" dentro de las organizaciones ha experimentado las siguientes fases:

- **Fase Administrativa:** Que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra, donde los problemas de esta actividad organizativa, reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los trabajadores se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, donde los ejes sobre los cuales se apoyan vienen a ser las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. En esta fase, los responsables de la gestión del potencial humano, concentran sus esfuerzos en las funciones de contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos.

Todo ello hace que la función sea meramente administrativa, centrándose en la observancia de las directivas y reglamentos imperantes en la organización. Dos son los rasgos característicos de esta etapa: 1º) La consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar o un factor de producción, al igual que las materias primas, maquinarias o el capital, más que un capital que genera valor; y 2º) La adopción de una orientación eminente reactiva. Este es el nivel en el que se sitúan las actividades de la Administración de Personal.

- **Fase de Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del “colaborador” a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales, más por el contrario están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los cuales pertenece el trabajador. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante la consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar, con la diferencia que en esta oportunidad las actividades de personal adquieren proactividad. Propio de la gestión y desarrollo de recursos humanos.
- **Fase de Desarrollo:** Dicha fase se caracteriza por los siguientes hechos: i) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores, ii) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo organizacional y iii) Establecimiento de políticas de motivación y eficiencia de personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el trabajador, de su organización y funcionamiento. Las acciones que se emprenden no solo son eminentemente proactivas, sino que el trabajador es considerado como un activo que se debe optimizar.
- **Fase Estratégica:** Corresponde a la definición y articulación de las políticas de personal en correspondencia con los objetivos generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos con la Alta Dirección. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión del Potencial Humano, son:

- i) Orientación proactiva en la gestión y concepción del colaborador por optimizar.
- ii) Permanente evaluación del desempeño laboral, a partir de sus competencias personales. *Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no pueden presentarse grandes sorpresas.*
- iii) Establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador, y
- iv) Concepción del talento humano como un factor determinante, en la mejora de la posición competitiva de la organización.

Pero no solo ha evolucionado la gestión propiamente dicha, sino fundamentalmente el concepto mismo que se tiene del trabajador. La nueva conceptualización del valor de las personas para la organización arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la gestión de los trabajadores con base en las ciencias del comportamiento. En esta nueva conceptualización se abandona la idea de que la persona en sí misma es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos Taylor y Fayol, precursores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento activo que posee recursos, vale decir, posee conocimientos, habilidades y actitudes, con los cuales genera valor y riqueza para la organización. Tales recursos fuentes de ventaja competitiva de la organización, deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales y estrategias, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la

persona y la satisfacción de sus necesidades. Como vemos, el departamento o área de personal, de cumplir una función aplicadora de los mandatos y consignas fijadas por la alta dirección, pasa a tener una función que participa (cuando menos es consultada) en la elaboración de tales directivas, previa a la aplicación por estar directamente entroncada con los problemas de personal, que repercutirán en las demás áreas de trabajo.

De modo que con el transcurso de los años y en la medida que aumenta el tamaño organizacional, el departamento encargado de la función de personal está pasando de la indiferenciación a la explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional. De la misma forma, por estar relegado en un segundo plano en la estructura organizacional, de encontrar con frecuencia desempeñando tal función a profesionales con bajo nivel de calificación, ahora pasamos a exigir de los responsables de dicha función, mayores niveles de profesionalidad y competitividad, con conocimientos y experiencias tanto de las técnicas de gestión del potencial humano, como de la gestión de la organización propiamente dicha.

#### **2.2.2.2 Tendencia Actual de la Gestión del Capital Humano**

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su *Scientific Management* (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra *La riqueza de las naciones* (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia

procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GPH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GPH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GPH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GPH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica del potencial humano y

optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GPH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GPH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GPH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana.

Se debe advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GPH Aedipe, (1992); Ulrich et al.,(1997); Beer, (1998); Reinoso, (2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, antitaylorianas o antiparceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes. Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GPH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo.

En nuestro país, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí, citada por Cuesta, (1976)

nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. En esa GPH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos.

Como planteara Cuesta (2007), el igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *"de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico. Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GPH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004).

Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas, sino inhumanas.

Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas. En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor PNUD, (2004): *“En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década”*. El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de (1996): *“En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de “saltar” varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir.*

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese *“salto”* tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su potencial humano. En consecuencia, y definitivamente, la GPH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja. Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GPH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GPH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GPH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GPH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GPH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GPH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GPH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GPH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GPH.

### **2.2.2.3 Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano**

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda la organización:

- **Creciente participación del Ámbito de la Gestión del Potencial Humano, en la Dirección Estratégica de la Organización:** Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más entroncada con la dirección estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.
- **Desde la Especialización a la Formación Generalista:** Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y el lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas. Por tanto la Gestión del Potencial Humano, debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que desde una visión

netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano. Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de ideas, algunos académicos sostienen de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la gestión del potencial humano.

- **Descentralización de la Gestión del Potencial Humano:**

La creación de un departamento específico que se encargue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los

departamentos/ áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y especialmente control de los trabajadores bajo su mando. Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizando la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a los órganos de línea o áreas de trabajo: i) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores, ii) Mantenimiento y control del trabajador, iii) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, iv) Valoración del puesto y evaluación del desempeño, v) Administración de sueldos y salarios, vi) Legislación laboral y vii) Motivación y promoción del trabajador. Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal. Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa, donde el departamento de personal de ser un proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos. Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes: a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se venían prestando, b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión del Potencial humano, c) Flexibilizar la organización, d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otros.

- **Gestión del Cambio:** La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en la conducta organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en las competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de innovación, capacidad de desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, capacidad de adecuación de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tienen mayores implicaciones en la supervivencia de las organizaciones.

#### **2.2.2.4 Gestión Participativa y Estratégica del Potencial Humano**

La Revista La Tarea de la sección 47 del SNTE, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización. Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral.

Según ésta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo.

Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal. Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos. En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. Gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones pueden usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, pueden convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o pueden introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos. La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización.

Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa, Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión y a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre los eslóganes que pueden orientar a una buena gestión, está la frase «no trabaje duro, consiga resultados. Ésta es la estrategia de los buenos dirigentes. Si alguien tiene que trabajar duro, no puede gestionar. El único recurso de un dirigente es su gente. Si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, y por ende, la de la organización, será mucho mayor. Cuanta más responsabilidad y poder de decisión pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal. Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito se tendrá como dirigente.

Es conveniente evaluar la situación en la organización. De igual modo, valorar qué elementos de gestión participativa de los que aquí se mencionan pueden añadirse a lo que tiene, o qué elementos existentes pueden incrementarse dentro de la organización. Genere estrategias para aumentar la gestión participativa. Los autores recomiendan utilizar estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de movimientos.

#### **2.2.2.5 El Comportamiento Humano en las Organizaciones**

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar.

Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, los que lideran las organizaciones, se constituye por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización.

Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente tiene ausentismo.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que

son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

- i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

## 2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

### 2.3.1. Hipótesis General

El desarrollo de la integración estratégica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

### 2.3.2. Hipótesis Específicas

- La integración estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.
- La integración estratégica en su dimensión táctica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.
- La integración estratégica en su dimensión operativa incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Capital Humano:** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

- **Integración Estratégica:** Es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad.  
El enfoque de la integración estratégica, incluye su definición, la comparación de los modelos creados a partir de cada concepto y el procedimiento general para la aplicación de la *Integración Estratégica con enfoque en la gestión* que se propone para la organización.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.
- **Política Empresarial:** Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.  
La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.
- **Relaciones Humanas:** Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos.

Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad. Gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: lenguaje político, económico, gestual.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.
- **Toma de Decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial.
- **Trabajo en Equipo:** Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

## 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

### A) Variable Independiente

Integración Estratégica

#### Dimensiones: (X)

- X<sub>1</sub> Estratégico
- X<sub>2</sub> Táctico
- X<sub>3</sub> Operativo

#### Indicadores:

- Visión y misión
- Objetivos
- Estrategias
- Potencial humano
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Procedimientos
- Políticas
- Cantidad de puestos
- Objetividad de puestos
- Formación para los puestos
- Calificación profesional

### B) Variable Dependiente

Desempeño del Capital Humano

#### Dimensiones: (Y)

- Y<sub>1</sub> Conductual
- Y<sub>2</sub> Comunicacional
- Y<sub>3</sub> Actitudinal

#### Indicadores:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Formal
- Informal
- Motivación
- Satisfacción

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### HIPÓTESIS:

El desarrollo de la integración estratégica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Integración Estratégica	Se considera la IE como la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia teniendo en cuenta que a estos aspectos los autores le han brindado poca atención (en 27 modelos estudiados) y sin embargo, según dicho autor, es la causa del fracaso de la mayoría de las empresas que realizan una planificación estratégica. Por ende se propone tener en cuenta, desde la fase de planificación, a la ejecución y el control. <i>Ronda (2006).</i>	- Estratégico  - Táctico  - Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y Misión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li>   <li>• Potencial humano</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Políticas</li>   <li>• Cantidad de puestos</li> <li>• Objetividad de puestos</li> <li>• Formación para los puestos</li> <li>• Calificación profesional</li> </ul>	Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
Desempeño del Capital Humano	El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de <u>valor</u> considerando al <u>aporte</u> humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término " <b>capital humano</b> " para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. De alguna manera puede decirse que el concepto de <b>capital humano</b> remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo. <i>Thurow (1992)</i>	Conductual  Comunicacional  Actitudinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li>   <li>• Formal</li> <li>• Informal</li>   <li>• Motivación</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, ya que se busca conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

*Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.*

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo – Correlacional.

**Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación;** *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

*Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.*

**Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación;** *los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).*

### 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

### 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

$O_x \text{ r } O_y$

Dónde:

m: muestra  
O: observación  
x: integración estratégica  
y: desempeño del capital humano  
r: relación de variables

*Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia al personal administrativo en un total de 44 empleados que laboran en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

### **3.6.2. Muestreo**

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomó como referencia la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, por ser de fácil accesibilidad.

## **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1. Observación**

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de nuestra investigación.

### **2. Análisis Bibliográfico y Documental**

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

### **3. Encuesta**

La encuesta llevada a cabo se dirigió al personal administrativo de la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

## **3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

### 3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el programa IBM SPSS Versión 23.0, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

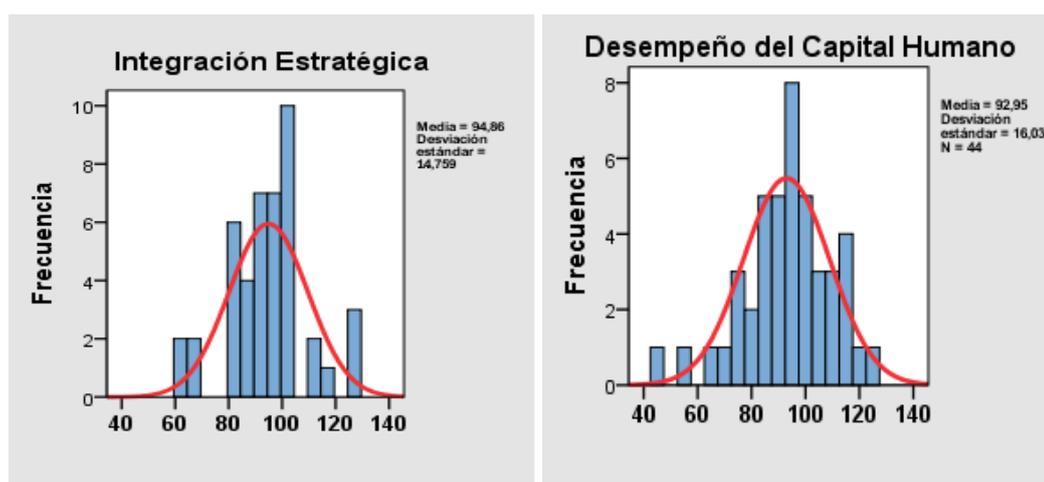
Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa

Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

#### 4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

Gráfico 1. *Estadísticas de resumen de la integración estratégica y el desempeño del capital humano.*

	Integración Estratégica	Desempeño del Capital Humano
Media	94,86	92,95
Mediana	98,00	94,00
Moda	92	94
Desviación estándar	14,759	16,030
Varianza	217,841	256,975
Rango	64	78
Mínimo	62	45
Máximo	126	123
Suma	4174	4090



Fuente: *Elaboración propia.*

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *integración*

*estratégica* la media es 94,86 asimismo la puntuación mínima es de 62 puntos y la máxima es 126 puntos, el valor de la mediana es de 98,00 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 14,759 y la varianza es 217,841 que representa la variabilidad de los datos.

Observamos que para la variable referida al *desempeño del capital humano* la media es 92,95 asimismo la puntuación mínima es de 45 puntos y la máxima es 123 puntos, el valor de la mediana es de 94,00 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 16,030 y la varianza es 256,975 que representa la variabilidad de los datos.

#### 4.1.1. RESULTADOS DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA

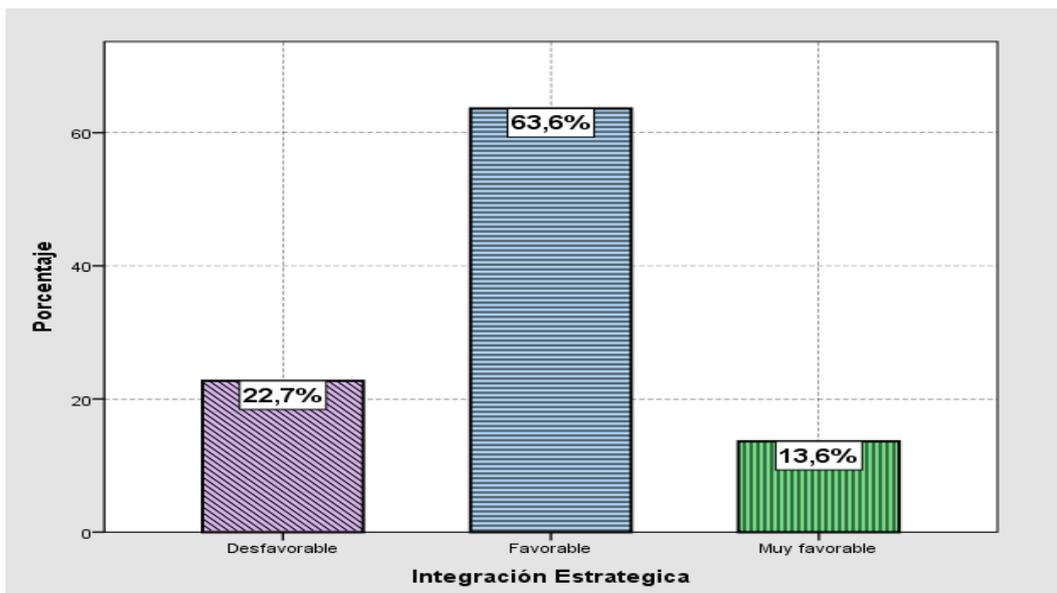
**Tabla 1.** *Resultados de la integración estratégica en la oficina de desarrollo humano del*

<b>Integración Estratégica</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desfavorable	10	22,7
Favorable	28	63,6
Muy favorable	6	13,6
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*Gobierno Regional de Huancavelica.*

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 2.** *Diagrama de la integración estratégica en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*



Fuente: tabla N° 1.

La tabla N° 1 muestra los resultados de los niveles de la integración estratégica en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 22,7% (10) de los casos consideran que es desfavorable, el 63,6% (28) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 13,6% (6) de los casos el nivel es muy favorable.

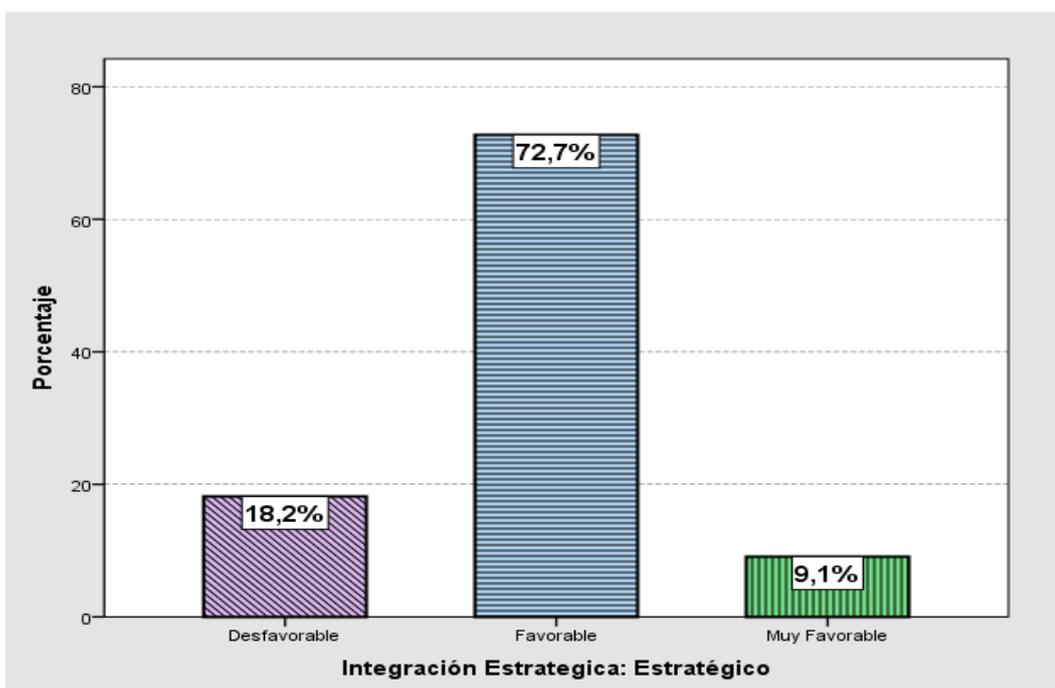
**Tabla 2.** Resultados de la integración estratégica en su dimensión estratégico en la oficina

Integración Estratégica: Estratégico	f	%
Desfavorable	8	18,2
Favorable	32	72,7
Muy Favorable	4	9,1
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 3.** Diagrama de la integración estratégica en su dimensión estratégico en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 2.

La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la integración estratégica en su dimensión estratégico en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 18,2% (8) de los casos consideran que es desfavorable, el 72,7% (32) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 9,1% (4) de los casos el nivel es muy favorable.

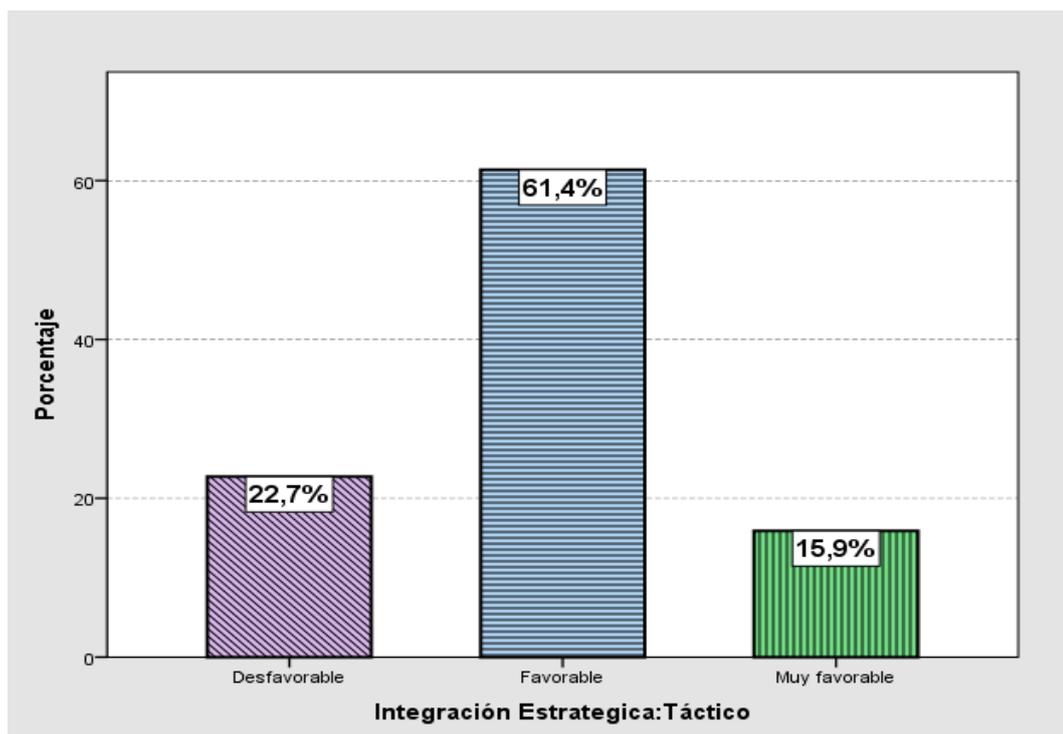
*Tabla 3. Resultados de la integración estratégica en su dimensión táctico*

Integración Estratégica: Táctico	f	%
Desfavorable	10	22,7
Favorable	27	61,4
Muy favorable	7	15,9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*

Fuente: Cuestionario aplicado.

*Gráfico 4. Diagrama de la integración estratégica en su dimensión táctico en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*



Fuente: tabla N° 3.

La tabla 3 muestra los resultados de los niveles de la integración estratégica en su dimensión táctica en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 22,7% (10) de los casos consideran que es desfavorable, el 61,4% (27) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 15,9% (7) de los casos el nivel es muy favorable.

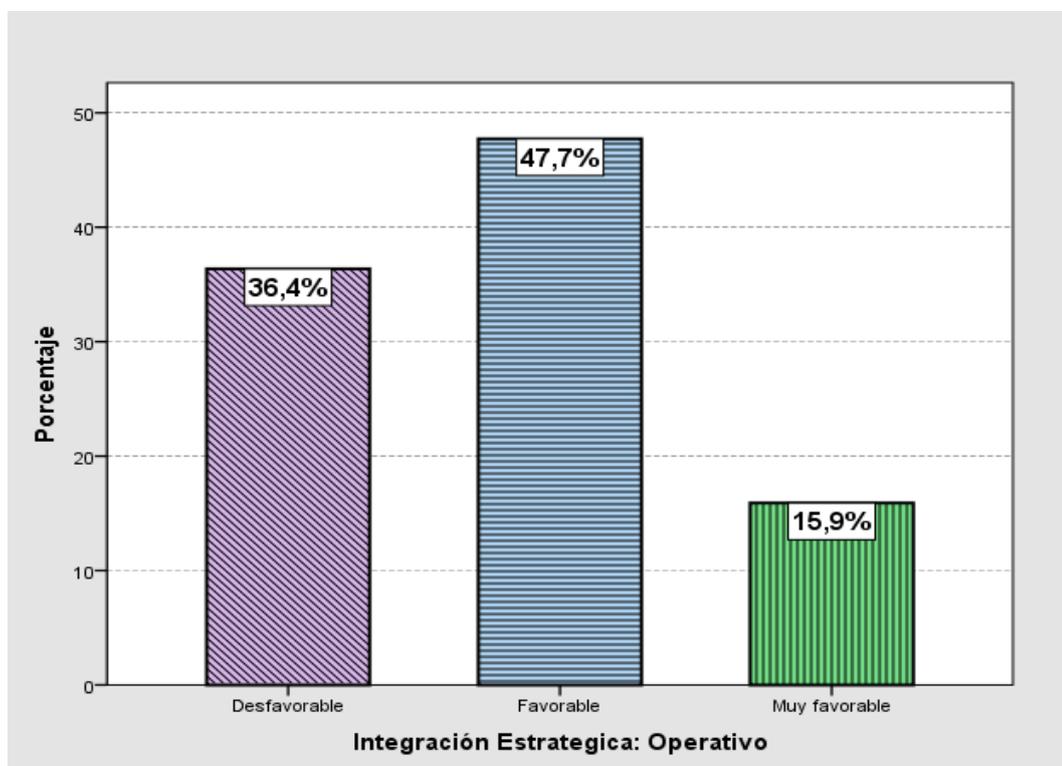
*Tabla 4. Resultados de la integración estratégica en su dimensión operativo*

Integración Estratégica: Operativo	f	%
Desfavorable	16	36,4
Favorable	21	47,7
Muy favorable	7	15,9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*

Fuente: Cuestionario aplicado.

*Gráfico 5. Diagrama de la integración estratégica en su dimensión operativo en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*



Fuente: tabla N° 4.

La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la integración estratégica en su dimensión operativo en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 36,4% (16) de los casos consideran que es desfavorable, el 47,7% (21) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 15,9% (7) de los casos el nivel es muy favorable.

#### **4.1.2. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO**

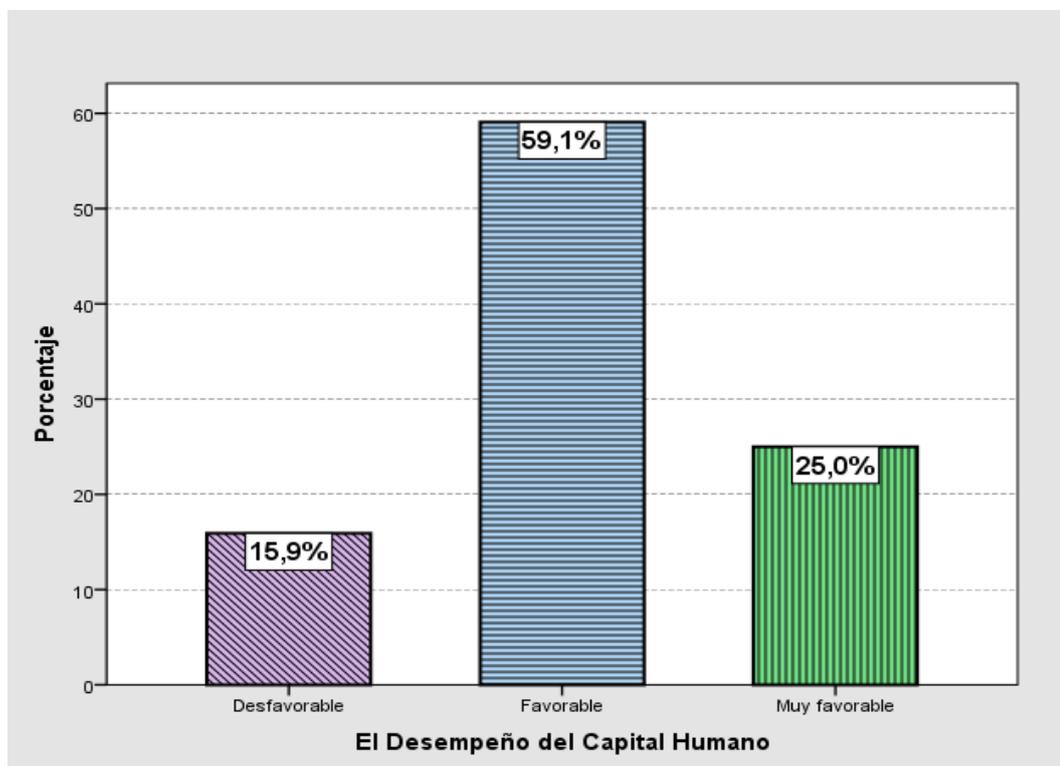
*Tabla 5. Resultados del desempeño del capital humano en la oficina de desarrollo*

Desempeño del Capital Humano	f	%
Desfavorable	7	15,9
Favorable	26	59,1
Muy favorable	11	25,0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 6.** Diagrama del desempeño del capital humano en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 6.

La tabla 6 muestra los resultados de los niveles del desempeño del capital humano en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 15,9% (7) de los casos consideran que es desfavorable, el 59,1% (26) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 25,0% (11) de los casos el nivel es muy favorable.

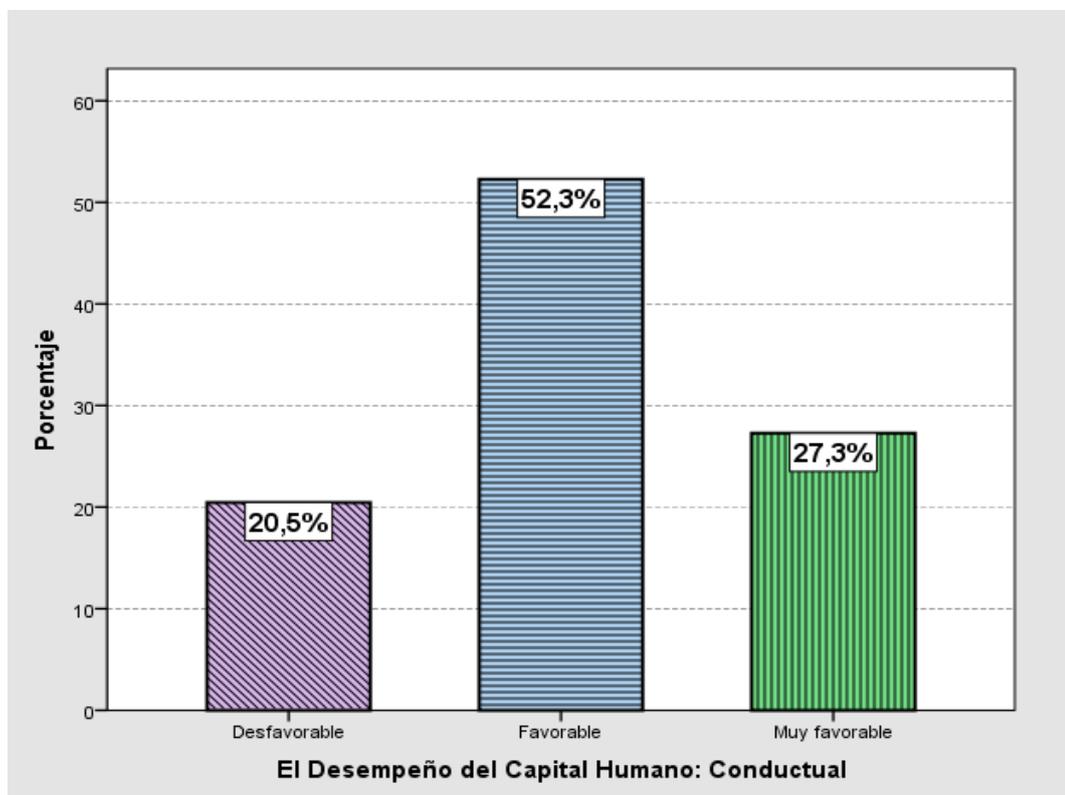
**Tabla 7.** Resultados del desempeño del capital humano en su dimensión conductual en la

Desempeño del Capital Humano:		
Conductual	f	%
Desfavorable	9	20,5
Favorable	23	52,3
Muy favorable	12	27,3
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

*oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.*

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 8.** Diagrama del desempeño del capital humano en su dimensión conductual en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 7.

La tabla 7 muestra los resultados de los niveles del desempeño del capital humano en su dimensión conductual en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 20,5% (9) de los casos consideran que es desfavorable, el 52,3% (23) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 27,3% (12) de los casos el nivel es muy favorable.

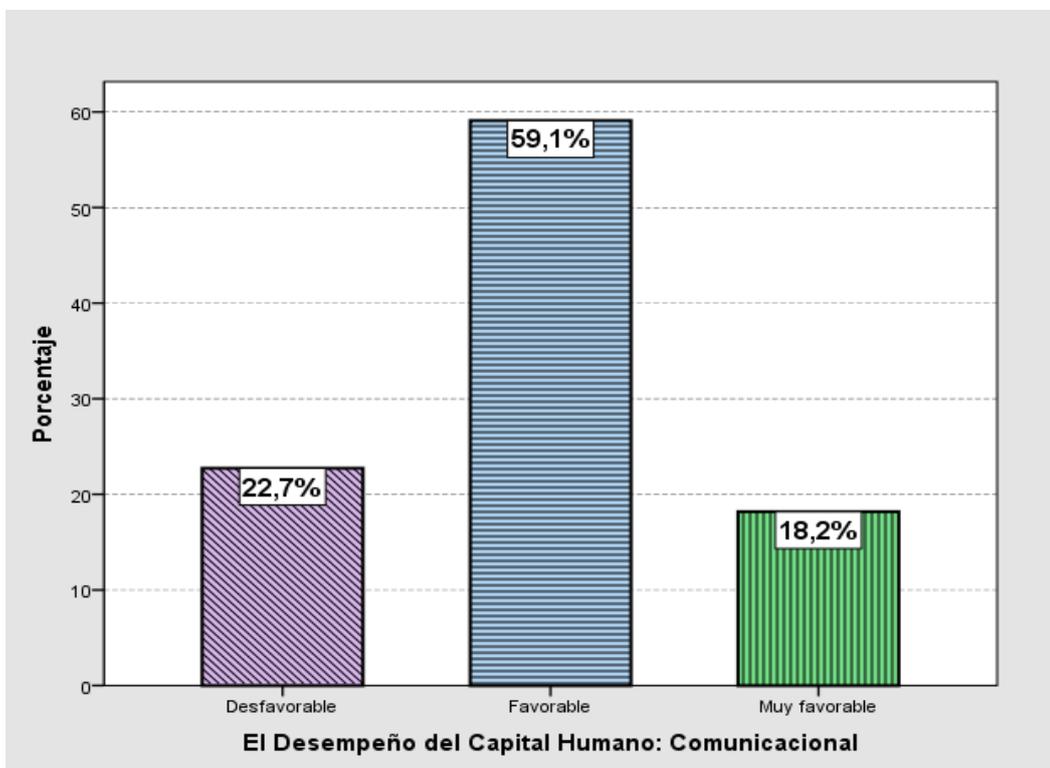
**Tabla 8.** Resultados del desempeño del capital humano en su dimensión comunicacional en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

Desempeño del Capital Humano:		
Comunicacional	f	%
Desfavorable	10	22,7
Favorable	26	59,1
Muy favorable	8	18,2

<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 9.** Diagrama del desempeño del capital humano en su dimensión comunicacional en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 8.

La tabla 8 muestra los resultados de los niveles del desempeño del capital humano en su dimensión comunicacional en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 22,7% (10) de los casos consideran que es desfavorable, el 59,1% (26) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 18,2% (8) de los casos el nivel es muy favorable.

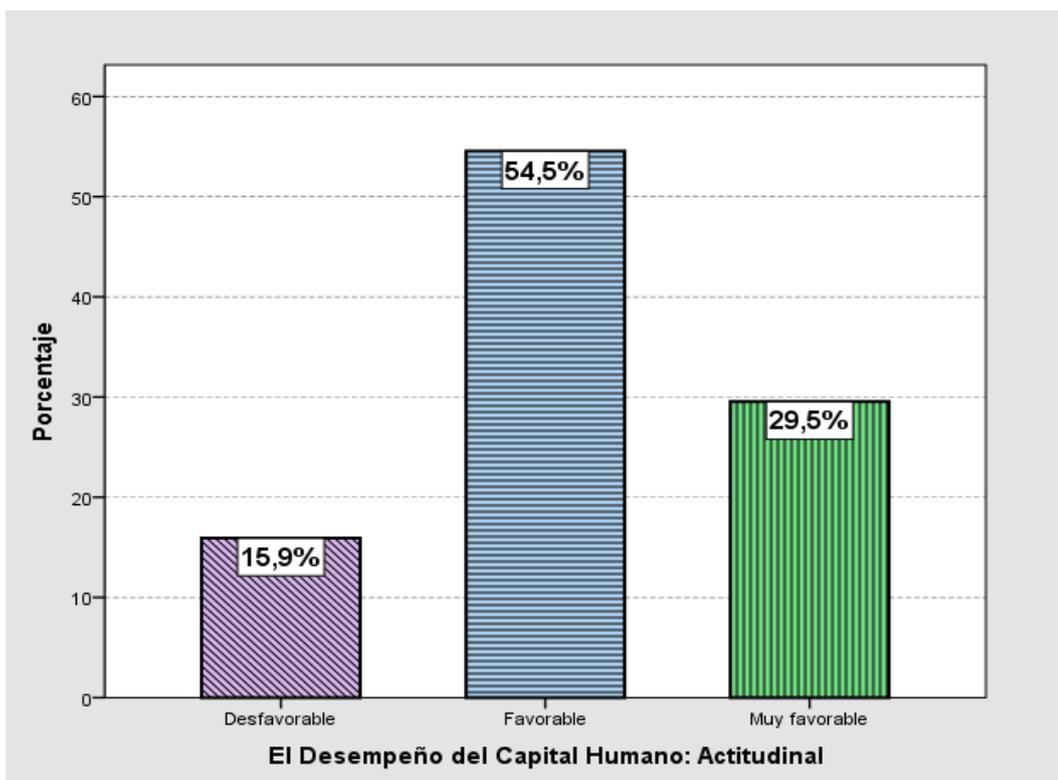
Desempeño del Capital Humano:		
Actitudinal	f	%
Desfavorable	7	15,9
Favorable	24	54,5
Muy favorable	13	29,5

Total	44	100,0
-------	----	-------

**Tabla 9.** Resultados del desempeño del capital humano en su dimensión actitudinal en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 10.** Diagrama del desempeño del capital humano en su dimensión actitudinal en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 9.

La tabla 9 muestra los resultados de los niveles del desempeño del capital humano en su dimensión actitudinal en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica, observamos que el 15,9% (7) de los casos consideran que es desfavorable, el 54,5% (24) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 29,5% (13) de los casos el nivel es muy favorable.

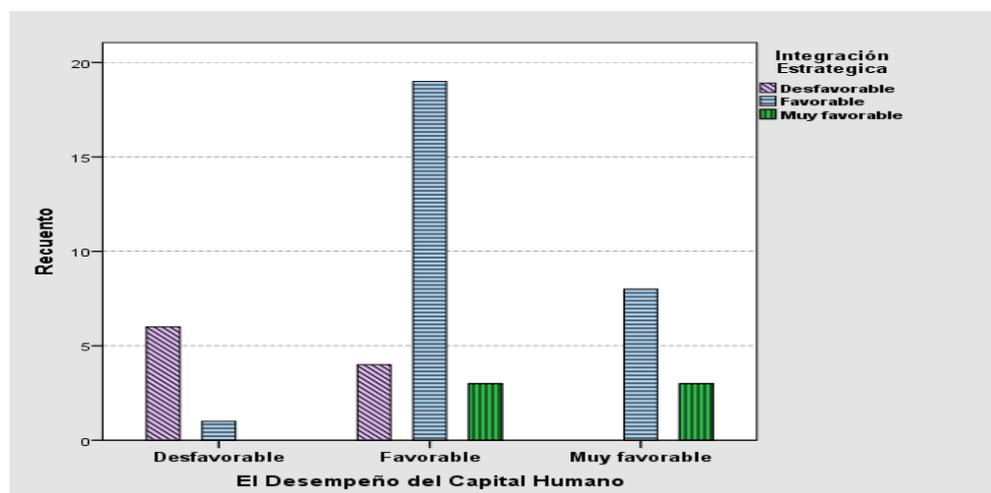
#### 4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

El Desempeño del Capital Humano	Integración Estratégica			Total
	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	
Desfavorable	6 60,0%	1 3,6%	0 0,0%	7 15,9%
Favorable	4 40,0%	19 67,9%	3 50,0%	26 59,1%
Muy favorable	0 0,0%	8 28,6%	3 50,0%	11 25,0%
<b>Total</b>	<b>10 22,7%</b>	<b>28 63,6%</b>	<b>6 13,6%</b>	<b>44 100,0%</b>

Tabla 10. Resultados de la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la oficina de desarrollo humano del Gobierno Regional de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 10.

En la tabla N° 10 se puede observar los resultados de la relación de las categorías de ambas variables, como podemos observar el 60,0% (6) de los casos consideran que la integración estratégica es desfavorable y el desempeño del desarrollo humano es desfavorable; el 3,6% (1) de los casos consideran que integración estratégica es favorable y el desempeño del desarrollo humano es desfavorable; el 40,0% (4) de los casos consideran la integración estratégica es desfavorable y el desempeño del desarrollo humano es favorable; el 67,9% (19) de los casos consideran la integración estratégica es favorable y el desempeño del desarrollo humano es favorable; el 50,0% (3) de los casos consideran la integración estratégica es muy favorable y el desempeño del desarrollo humano es favorable; el 28,6% (8) de los casos consideran la integración estratégica es favorable y el desempeño del desarrollo humano es muy favorable; el 50,0% (3) de los casos consideran la integración estratégica es muy favorable y el desempeño del desarrollo humano es muy favorable.

a. **Tabla 11: PUNTAJES DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA OFICINA DE DESARROLLO HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA-AÑO 2015.**

1	69	12	101	23	99	34	113
2	62	13	92	24	98	35	102
3	114	14	91	25	102	36	82
4	103	15	101	26	103	37	82
5	102	16	101	27	68	38	94
6	64	17	83	28	92	39	125
7	82	18	92	29	80	40	89
8	86	19	92	30	86	41	117
9	94	20	101	31	125	42	81
10	98	21	99	32	99	43	126
11	85	22	99	33	98	44	102

Fuente: Cuestionario aplicado.

b. Tabla 12: PUNTAJES DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN LA OFICINA DE DESARROLLO HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA- 2015.

1	76	12	82	23	109	34	114
2	45	13	88	24	112	35	99
3	91	14	90	25	94	36	81
4	114	15	105	26	105	37	103
5	118	16	98	27	71	38	93
6	56	17	76	28	84	39	95
7	77	18	64	29	98	40	98
8	89	19	91	30	87	41	87
9	94	20	108	31	113	42	94
10	98	21	94	32	96	43	123
11	87	22	97	33	113	44	83

Fuente: Cuestionario aplicado.

#### 4.1.4. RELACIÓN ENTRE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0.80**

En consecuencia, la Correlación entre la Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. Es **Correlación positiva fuerte**, debido a que  $r = 0.80$ , con respecto a la muestra de estudio, (Ver tabla 13).

#### 4.1.5. RELACIÓN ENTRE EL ESTRATÉGICO Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0.60**

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de Estratégico y el Desempeño del Capital Humano en la oficina de Desarrollo Humano del

Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que  $r = 0.60$ , con respecto a la muestra de estudio, (Ver tabla 13).

#### 4.1.6. RELACIÓN ENTRE TÁCTICO Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = 0.71$$

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de Táctico y el Desempeño del Capital Humano en la oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que  $r = 0.71$ , con respecto a la muestra de estudio, (Ver tabla 13).

#### 4.1.7. RELACIÓN ENTRE OPERATIVO Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = 0.80$$

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de Operativo y el Desempeño del Capital Humano en la oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. Es **Correlación positiva fuerte**, debido a que  $r = 0.80$ , con respecto a la muestra de estudio, (Ver tabla 13).

**Tabla 13.** Intensidad de la correlación "r" de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

### 4.2.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:

**Hi** = El desarrollo de la integración estratégica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

**Hi** :  $r_{xy} \neq 0$

**Ho** = El desarrollo de la integración estratégica no incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.

$$H_0 : \Gamma_{xy} = 0$$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Integración Estratégica y el Desempeño del Capital Humano es de 0.80, la cual resulta ser positiva fuerte, es decir a medida, que mejora la Integración Estratégica en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

#### 4.2.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 01:

**H1** = La integración estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

$$H_1 : \Gamma_{xy} \neq 0$$

**H0**= La integración estratégica en su dimensión estrategia no incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

$$H_0 : \Gamma_{xy} = 0$$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Estrategia y el Desempeño del Capital Humano es de 0.60, la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora las Estrategias en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

**4.2.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 02:**

**H2** = La integración estratégica en su dimensión táctica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Hi** :  $r_{xy} \neq 0$

**Ho** = La integración estratégica en su dimensión táctica no incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Ho** :  $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Estrategia y el Desempeño del Capital Humano es de 0.71, la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Táctico en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

**4.2.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 03:**

**H3** = La integración estratégica en su dimensión operativa incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Hi :  $r_{xy} \neq 0$**

**Ho** = La integración estratégica en su dimensión operativa no incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Ho :  $r_{xy} = 0$**

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Estrategia y el Desempeño del Capital Humano es de 0.80, la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora la Operativa en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

#### 4.3 DISCUSIÓN: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se ponen en evidencia la presencia de una relación de incidencia de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la integración estratégica y el desempeño del capital humano, su justificación de los resultados está de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Cantidad de datos.**- El tamaño de su muestra para el personal encuestado es de 44, es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación.
- **Normalidad.**- Debido a que se tiene más de treinta casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

## CONCLUSIONES

1.- Se ha evidenciado que la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.80$  la cual resulta ser positiva fuerte, es decir a medida, que mejora la Integración Estratégica en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano.

2.- Se ha evidenciado que la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.60$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que mejora la Estrategia en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano.

3.- Se ha evidenciado que la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.71$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que mejora la Táctica en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano.

4.- Se ha evidenciado que la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.80$  la cual resulta ser positiva fuerte, es decir a medida, que mejora la Operativa en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño del Capital Humano.

## RECOMENDACIONES

Concluida el proceso de la investigación en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica se realiza las siguientes recomendaciones:

- Implementar adecuados canales de comunicación entre los niveles de la organización, para lograr resultados más efectivos.
- Capacitar de manera programada al personal administrativo en las funciones inherentes a su área para un mejor rendimiento en sus funciones.
- Plantear programas de incentivos y motivación al personal como estrategia institucional para mejorar el desempeño y logro de los objetivos de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBIZU, Eneka y LOPEZ DE GUERRERO, Aritza. *"La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una Función en Cambio"*. En Alta Dirección. Barcelona. Nº 216. 2001.
- ALLES, Martha. *"Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 °"*. Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. 350 p.
- GUEVEC, Alpander G. *"Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos"*. Norma XII, Bogotá 1985.
- BORRAS, Mateo. *"El Nuevo Rol de los Trabajadores a través de la Visión del Directivo de Recursos Humanos"*. En Alta Dirección. Barcelona. Nº. 208. Nov/ Dic. 1999. p. 480.
- COLECTIVO Autores: Integración Estratégica: la experiencia de Asticar (Segunda Parte: El Diagnóstico). Ed. Folletos Gerenciales, MES, Ciudad Habana, 2002.
- CONDE RAVELO, J. P. (2003): Procedimiento para el Diseño de Estrategias de Diferenciación por Calidad para Complejos de Comercio Minorista. Tesis en opción al título de Master en dirección, Santa Clara.
- CHIAVENATO, Idalberto. *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 1992.
- DESSLER, Gary. *"La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI"*. Prentice Hall. Nueva York. 1998. 716 p.
- DRUCKER, Peter. *"La Gerencia en la Sociedad Futura"*. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 2002. 290 p.

- FARACHE, Leo. *"El Marketing Interno de la Motivación"*. En: Harvard Deusto Marketing y Ventas. Nº. 19. Madrid. 1996.
- FAYOL, Henry. *"Administración Industrial y General"*. Ediciones Herrero Hnos. México DF. 1975. 156 p.
- FLORES GARCIA, Javier. *"El Comportamiento Humano en las Organizaciones"*. Universidad del Pacífico. Lima. 2001. 536 p.
- GOMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. *"Dirección y Gestión de Recursos Humanos"*. 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. 695 p.
- GONZALES, Luís. *"La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000"*. En Alta Dirección. Barcelona. Nº. 204. 1999.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. *"Administración en las Organizaciones"*. 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- HILL, Charles y Gareth JONES. *"Administración Estratégica"*. 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. 540 p.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. *"Administración en las Organizaciones"*. 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Ortega, R. *"El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual"*. Harvard Business Review; Ediciones DEUSTO, SA., Jul.-Ago., No. 103, 2001.
- Petrick, J. A. *"Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos"*. Ediciones Gestión 2000, Madrid 2000.
- Stoner, A. F. y Freeman, R. *"Administración"*. 5ta. Ed. Editorial Prentice Hall de México, México 1995.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**“LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN LA OFICINA DE DESARROLLO HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA –AÑO 2015”**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relaciona la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b>                      ¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión estrategia se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión táctica se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera la integración estratégica en su dimensión operativa se relaciona con el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica?</p>	<p>Conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b>                      Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión estrategia y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión táctica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la integración estratégica en su dimensión operativa y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p>	<p>El desarrollo de la integración estratégica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica para el año 2015.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b>                      La integración estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>La integración estratégica en su dimensión táctica incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>La integración estratégica en su dimensión operativa incide de manera significativa en el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Integración Estratégica</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Desempeño del Capital Humano</p>	<p>- Estratégico</p> <p>- Táctico</p> <p>- Operativo</p> <p>- Conductual</p> <p>- Comunicacional</p> <p>- Actitudinal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y Misión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Potencial humano</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Cantidad de puestos</li> <li>• Objetividad de puestos</li> <li>• Formación para los puestos</li> <li>• Calificación profesional</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Formal</li> <li>• Informal</li> <li>• Motivación</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>La investigación es de tipo Aplicada.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo Correlacional.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>La investigación es no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p>La investigación abarcó tomando como referencia a las 44 personas que laboran en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica.</p>

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

En el trabajo de investigación se tiene como objetivo conocer la relación de la integración estratégica y el desempeño del capital humano en la Oficina de Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Huancavelica. La aplicación de la encuesta es confidencial, por lo que de manera anticipada se agradece su colaboración.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATÉGICO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	A nivel institucional están definido la visión y misión en el marco del plan estratégico:					
02	Considera que la visión estratégica refleja los valores singulares en la oficina:					
03	La misión de la institución se refleja de manera clara a razón de ser en la oficina:					
04	En la oficina se identifica los puntos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos:					
05	En la oficina se tienen claro los objetivos y metas propuestos:					
06	En la oficina se determinan programas estratégicos:					
07	Los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas de desarrollo humano:					
08	Se establecen indicadores de medición para los programas de desarrollo humano:					
09	Están definidos los programas estratégicos según el pliego correspondiente:					
10	Se diagnostica e identifica el problema central de los programas de desarrollo humano:					
11	Se tiene el responsable para desarrollar la estrategia en los programas de desarrollo humano:					
12	Los grupos de interés juegan un rol importante en la implementación del plan estratégico:					

TÁCTICO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
13	Se implementan planes de acción para las debilidades y amenazas identificadas a nivel de la oficina:					
14	Se realiza la programación mensual de ingresos y gastos para los programas de desarrollo humano:					
15	En la oficina se determinan metas e indicadores con el objetivo de medir el desempeño del personal:					
16	Los indicadores de evaluación se establecen por dimensiones de acuerdo al programa estratégico:					
17	En qué medida la implementación de la estrategia ayuda a orientar el presupuesto institucional:					
18	Los asuntos importantes se evalúan y analizan con frecuencia a nivel de la oficina:					
19	La estructura interna de la oficina conlleva a lograr la eficacia y efectividad:					
20	Se define la estructura de financiamiento para los programas de desarrollo humano:					

OPERATIVO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
21	Se evalúan los resultados de los indicadores desde el ámbito de medición de insumos, productos, resultados intermedios, resultados finales:					
22	Se realiza el control anterior y concurrente de lo planificado:					
23	Se evalúa los resultados desde la dimensión del desempeño:					
24	Se evalúa la eficacia de los ingresos:					
25	Se evalúa la eficacia de los gastos:					
26	Se evalúa la eficiencia presupuestal en su conjunto:					
27	Se evalúa el impacto intermedio y final de los programas estratégicos del desarrollo humano:					
28	Se interpretan los resultados y elaboran el informe final de evaluación por el programa estratégico:					

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

### EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

CONDUCTUAL						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?					
02	¿Coordinas las acciones y actividades de tu trabajo con tu jefe y demás compañeros?					
03	¿En la oficina se tienen adecuados medios de comunicación como soporte del éxito institucional?					
04	¿En la oficina se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo?					
05	¿El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, enfocado en los objetivos institucionales?					
06	¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuestos?					
07	¿Cree usted que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal y profesional?					
08	¿El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas en la oficina?					
09	¿Se preocupa por los problemas internos de su oficina y participa en la solución de los mismos?					
10	¿Conoce usted los procedimientos y acciones enfocados hacia un buen servicio?					
11	¿Para el logro de los objetivos en la oficina se realiza utilizan todos los recursos disponibles?					
12	¿Cómo personal administrativo realiza esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos?					
	<b>COMUNICACIONAL</b>	1	2	3	4	5
13	El gerente influye en el logro de las metas y objetivos propuestos en su área de trabajo:					
14	El gerente asume las responsabilidades funcionales, sin considerar la opinión de los demás:					
15	El gerente dirige en virtud de sus conocimientos y habilidades, para otorgar ciertas responsabilidades:					
16	El gerente se preocupa por mantener una comunicación constante y fluida con su personal:					
17	El gerente convoca a su personal administrativo para analizar los temas de gran interés:					
18	El gerente desarrolla el sentido de la responsabilidad en su personal respecto a los objetivos de la oficina:					
19	El gerente plasma un clima de confianza y seguridad en el personal administrativo:					
	<b>ACTITUDINAL</b>	1	2	3	4	5
20	En la oficina se observan el orden y la limpieza como valores fundamentales de un buen servicio:					
21	En la oficina son amables y atentos para responder rápidamente a los requerimientos y pedidos de los usuarios:					
23	En la oficina conocen sus funciones para atender e informar de manera oportuna a los usuarios:					
23	En la oficina se da el apoyo entre el personal administrativo para dar una mejor atención a los usuario:					
24	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la oficina:					
25	En la oficina se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución:					
26	En la oficina se tiene calor humano para alcanzar un nivel afectivo:					

