

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN**



**“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016”.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULY EUSEBIA CHOQUECAHUANA DONGO**

**NELLY PICONA CCAYHUARI**

**Abancay, abril de 2018**

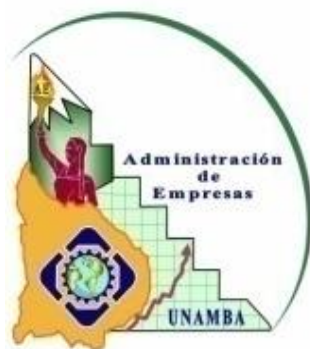
**PERÚ**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016”.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULY EUSEBIA CHOQUECAHUANA DONGO  
NELLY PICONA CCAYHUARI**

**Abancay, abril de 2018**

**PERÚ**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016**



## DEDICATORIA

A mi madre, Vicky, por sus consejos y su aliento que me ha ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, por enseñarme valores que me han llevado a alcanzar mi meta.

A mis hermanos, Adásmith, Hierald, Sulma y Amnor, por su ejemplo que me enseñó que con trabajo y perseverancia se puede conseguir todo. Este logro también es de ustedes.

A David Calderón, por su apoyo, cariño y comprensión, y porque le encanta compartir su vida conmigo.

A Nelly Picon, mi mejor amiga, mi hermana del alma, por su apoyo y comprensión y porque siempre puedo contar contigo.

*July E.*

A Dios, por iluminarme, por su fortaleza, perseverancia y sabiduría que me impulsó a salir adelante y lograr todas mis metas.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y por haber depositado su confianza en mí.

A mis docentes, por las enseñanzas que me brindaron en mi formación profesional,  
A mis familiares y amigos, que han hecho posible que alcance mis metas.

*Nelly*

## AGRADECIMIENTO

En primer término quisiéramos agradecer a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, en particular a la Escuela Profesional de Administración, y sobre todo a cada uno de nuestros maestros, por ser partícipes en nuestra formación profesional. Agradecemos cada palabra de aliento y motivación, por los conocimientos compartidos, por los consejos impartidos, por contagiarnos esas ganas inmensas de superarnos y volar cada vez más alto. Estamos muy reconocidos por cumplir de forma eficaz su labor como docentes de calidad.

Además, un agradecimiento particular a nuestro asesor Mag. Julián Oré Leiva, por absolver todas nuestras inquietudes para la realización de este trabajo de investigación.

También quisiéramos agradecer a nuestros padres, por el gran apoyo económico, y sobre todo por el apoyo moral, pues gracias a este esfuerzo e ímpetu como padres, han permitido que nos hayamos convertido en profesionales exitosos y competentes. Por ello, agradecemos de forma muy particular, los valores que hemos recibido en nuestro hogar y de nuestros padres.

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD**

**RECTOR**

Dr. LEONARDO ADOLFO PRADO CÁRDENAS

**VICERRECTOR ACÁDEMICO**

Dr. ROLANDO RAMOS OBREGÓN

**SECRETARIO GENERAL**

Abog. JUAN JOSÉ ÁVALOS OVALLE



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016**

**AUTORIDADES DE LA ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**DECANO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**Mg. MAURO HUAYAPA HUAYNACHO**

**DIRECTOR**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**Dr. VÍCTOR CARMELINO VARGAS GODOY**

**DIRECTORA**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN**  
**Mg. SILVIA SOLEDAD LOPEZ IBAÑEZ**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, 2016**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

.....  
**PRESIDENTE DE JURADO**

Dr. VICTOR CAMELINO VARGAS GODOY

.....  
**PRIMER MIEMBRO**

Dr. JOSÉ ABDÓN SOTOMAYOR CHAHUAYLLA

.....  
**SEGUNDO MIEMBRO**

Lic. Adm. JOSÉ CARLOS VILCA NARVÁEZ

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
Capítulo I .....	18
Planteamiento del Problema .....	18
1.1. Descripción del problema.....	18
1.2. Formulación del problema .....	20
1.2.1. Problema general. ....	20
1.2.2. Problema específico.....	20
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	21
1.4. Limitaciones .....	22
Capítulo II.....	24
Objetivos.....	24
2.1. Objetivo general.....	24
2.2. Objetivos específicos .....	24
Capítulo III.....	25
Marco referencial.....	25
3.1. Antecedentes de la investigación .....	25
3.2. Marco Teórico.....	29
3.2.1. La Administración de Recursos Humanos.....	29
3.2.2. Desempeño Laboral .....	58
3.3. Marco Conceptual.....	67
Capítulo IV.....	71
Hipótesis y variables .....	71
4.1. Formulación de hipótesis .....	71
4.1.1. Hipótesis General.....	71
4.1.2. Hipótesis Específicas. ....	71
4.2. Definición Operacional de Variables.....	72
Administración de Recursos Humanos .....	73
Capítulo V.....	75
Metodología de la Investigación.....	75
5.1. Tipo y nivel de investigación.....	75
5.1.1. Tipo de investigación.....	75

5.1.2. Nivel de investigación.....	75
5.2. Método y diseño de investigación.....	75
5.2.1. Método de investigación. ....	75
5.2.2. Diseño de investigación. ....	76
5.3. Población y muestra de investigación.....	76
5.3.1. Población.....	76
5.3.2. Muestra. ....	76
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	77
5.4.1. Técnicas de recolección de datos. ....	77
5.4.2. Instrumentos de recolección de datos. ....	77
5.5. Procesamiento y análisis de datos.....	78
Capítulo VI.....	79
Resultados y Discusiones.....	79
6.1. Resultados de la Encuesta.....	79
6.1.1. Administración de Recursos Humanos.....	79
6.1.2. Desempeño Laboral .....	91
6.1.3. Contrastación de Hipótesis .....	98
6.2. Discusión.....	106
Capítulo VII .....	109
Conclusiones y Recomendaciones.....	109
7.1. Conclusiones.....	109
7.2. Recomendaciones .....	111
Bibliografía .....	113
Anexos .....	116
ANEXO I.....	117
Matriz de Consistencia de la investigación.....	117
ANEXOS II.....	120
Número de trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.....	120
ANEXO III.....	125
Cuestionario .....	125
ANEXO IV .....	129
Ficha de Análisis Documental .....	129
ANEXO V.....	134
Validación de Instrumento de Investigación.....	134
ANEXO VI.....	136
Ejecución del Gasto del 2016 .....	136

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	73
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento .....	78
Tabla 3. Administración de Recursos Humanos .....	79
Tabla 4. Provisión de Personal .....	80
Tabla 5: Provisión de Personal .....	81
Tabla 6: Organización de Personal .....	82
Tabla 7: Organización de Personal .....	83
Tabla 8. Mantenimiento de Personal .....	84
Tabla 9: Mantenimiento de Personal .....	85
Tabla 10. Desarrollo de Personal .....	87
Tabla 11: Desarrollo de Personal .....	88
Tabla 12. Auditoría de Personal .....	89
Tabla 13: Auditoría de Personal .....	90
Tabla 14. Desempeño Laboral .....	91
Tabla 15. Productividad laboral .....	92
Tabla 16: Productividad Laboral .....	93
Tabla 17. Eficacia .....	94
Tabla 18: <i>Eficacia</i> .....	95
Tabla 19. Eficiencia Laboral .....	96
Tabla 20: Eficiencia laboral .....	97
Tabla 21. Nivel de correlación según Pearson .....	98
Tabla 22. Correlación entre Administración de recursos humanos y Desempeño laboral .....	99
Tabla 23. Prueba de hipótesis Administración de recursos humanos y Desempeño Laboral .....	99
Tabla 24. Correlación entre Provisión de Personal y Desempeño Laboral .....	100
Tabla 25. Prueba de hipótesis Provisión de Personal y Desempeño Laboral .....	101
Tabla 26. Correlación entre Organización de Personal y Desempeño Laboral .....	101
Tabla 27. Prueba de hipótesis entre Organización de Personal y Desempeño Laboral .....	102
Tabla 28. Correlación entre Mantenimiento de Personal y Desempeño Laboral .....	103
Tabla 29. Prueba de hipótesis entre Mantenimiento de Personal y Desempeño Laboral .....	103
Tabla 30. Correlación entre Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral .....	104
Tabla 31. Prueba de hipótesis entre Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral .....	104
Tabla 32. Correlación entre Auditoría de Personal y Desempeño Laboral .....	105
Tabla 33. Prueba de hipótesis entre Auditoría de Personal y Desempeño Laboral .....	106

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variable Administración de Recursos Humanos.....	79
Figura 2. Provisión de Personal .....	80
Figura 3: Provisión de Personal .....	81
Figura 4. Organización de Personal .....	83
Figura 5: Organización de Personal .....	84
Figura 6. Mantenimiento de Personal .....	85
Figura 7: Mantenimiento de Personal .....	86
Figura 8. Desarrollo de Personal.....	87
Figura 9: Desarrollo de Personal.....	88
Figura 10. Auditoría de Personal .....	89
Figura 11: Auditoría de Personal .....	90
Figura 12: Variable Desempeño Laboral .....	91
Figura 13. Productividad Laboral .....	92
Figura 14: Productividad Laboral .....	93
Figura 15. Eficacia .....	94
Figura 16: Eficacia.....	95
Figura 17.Eficiencia laboral.....	96
Figura 18: Eficiencia laboral.....	97

## RESUMEN

La administración de los recursos humanos es la principal pieza para que el desempeño de los trabajadores sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la universidad, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de Administración de recurso humano, apoyadas en los subsistemas de provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoria para el mejoramiento del desempeño laboral.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el objetivo de determinar qué relación existente entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

La investigación fue de tipo correlacional. La población estuvo constituida por los 160 trabajadores administrativos y la muestra fue 113 trabajadores. Se utilizó la técnica probabilística del muestreo aleatorio simple. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con sus respectivos instrumentos de recolección de datos, como el cuestionario que constaba de 23 preguntas con cinco alternativas de respuesta de tipo escala Likert.

Se obtuvieron los siguientes resultados: Existe una relación positiva entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, pues se considera que a medida que exista mayor administración de recursos humanos se producirá un mayor desempeño laboral. También se concluyó que existen otros factores además de la administración de recursos humanos que están relacionadas con el desempeño laboral. Así mismo, se corroboró que existe una relación positiva entre las dimensiones de la administración de recursos humanos con la variable desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Administración de Recursos Humanos, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The administration of human resources is the main element so that the performance of the workers is effective and the objectives of the university can be successfully achieved, for this reason it is very important to implement a design of an organizational structure of Human Resource Management, supported in the subsystems of provision, organization, maintenance, development and audit for the improvement of work performance.

The present research work was carried out at the National University Micaela Bastidas de Apurímac, with the objective of determining what relationship exists between the administration of human resources and the job performance of administrative workers at the National University Micaela Bastidas de Apurímac.

The investigation was of correlational type. The population was constituted by the 160 administrative workers and the sample was 113 workers. The probabilistic technique of simple random sampling was used. The technique of data collection was the survey, with its respective data collection instruments, such as the questionnaire that consisted of 23 questions with five Likert-scale response alternatives.

The following results were obtained: There is a positive relationship between the administration of human resources and the work performance at the National University Micaela Bastidas de Apurímac, because it is considered that as there is more human resources administration there will be a greater work performance. It was also concluded that there are other factors besides the administration of human resources that are related to job performance. Likewise, it was corroborated that there is a positive relationship between the dimensions of the administration of human resources with the labor performance variable.

**Keywords:** Human Resources Administration, Labor Performance

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016”, con el cual se aspira obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, ha estudiado un área importante dentro de la administración. El estudio de los recursos humano es de suma importancia para mejorar el desempeño laboral de las personas en sus puestos y lugares de trabajo, y con ello mejorar la calidad de los servicios. Todas las instituciones cuentan con personas responsables de conducir y darle vida a la organización, pero como seres humanos tienen necesidades y deseos, los cuales son necesarios tomar en cuenta a la hora de formular e implantar los planes, programas y acciones en materia de la administración de recursos humanos.

Los Recursos Humanos de la institución son un socio clave, el cual dedica su tiempo y esfuerzo en aras de cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Los cambios en el mundo moderno exigen a las organizaciones a cambiar sus formas de gestión de personal que generalmente son tradicionales a nuevas formas de gestión más flexibles y adaptivas a las exigencias de la realidad actual.

El reto, entonces, está en la capacidad de administrar los recursos humanos de la organización, desde la etapa de reclutamiento hasta el poder mantener a los mejores talentos en la organización.

Por ello, las empresas e instituciones deben de formular e implementar mecanismos y herramientas de selección de personal, a fin de contar con los mejores elementos en sus filas de personal, los cuales coadyuven al desarrollo y crecimiento institucional.

Las personas tienden a buscar a ser mejores cada día, el deseo de superación conduce a realizar estudios de maestrías, diplomados, cursos de formación laboral, y otros. Por tanto, las

organizaciones deben de promover espacios y oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Las organizaciones que cuenten con la información, programas y las herramientas necesarias que ofrece la administración de recursos humanos, podrán mejorar sus servicios y permanecer en el tiempo. Mientras que, aquellos que no tengan estas herramientas, se limitarán a la búsqueda de soluciones a problemas que fueron fruto del mal desempeño de las personas, lo cual afecta el avance de proyectos, la economía (presupuestos) y el crecimiento institucional. En estas dimensiones es que el estudio de la administración de recursos humanos y el desempeño laboral, así como su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las instituciones deberán de afrontar decididamente en los escenarios del entorno cambiante.

El problema planteado en forma de interrogante fue ¿Qué relación existe entre la Administración de Recursos humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores Administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?, para ello se pretende determinar la relación que existe entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Así mismo se buscó generar nuevos conocimientos y proponer una alternativa de solución al problema del desempeño laboral.

La presente tesis de investigación, por su carácter amplio y complejo, se estructuró de la siguiente manera: El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema y formulación del problema así mismo contiene la justificación, la importancia y las limitaciones de la investigación. El segundo, contiene los objetivos generales y específicos de la investigación. En tanto que el tercer capítulo comprende los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica del trabajo de investigación, donde se abarca los principales temas, la administración de recursos humanos y el desempeño laboral. Además, el cuarto capítulo contiene la formulación de la hipótesis y la operacionalización de variables de la investigación.

En tanto que el quinto capítulo se refiere a la metodología de la investigación, es decir al tipo, nivel, método y diseño de la investigación. Así mismo se define la población y muestra de la investigación y las técnicas e instrumentos utilizados. En el sexto capítulo se exponen los resultados y discusiones de la investigación. Al final se presentan las conclusiones, las recomendaciones y los anexos.

En suma, la presente tesis de investigación se ha elaborado acorde a las exigencias del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, y seguramente, contribuirá a la mejora de la Universidad.

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

#### 1.1.Descripción del problema

En los últimos años se han producido cambios sociales muy drásticos y profundos que han provocado que el mercado laboral esté sometido a un proceso de transformación continua y con la administración de recursos humanos. Es importante analizar estos cambios sociales y económicos (globalización) para entender la repercusión que ha tenido en el mercado laboral y en la gestión y administración del mismo: como es el panorama actual y qué medidas se han tomado desde la Administración Pública para disminuir los efectos de la destrucción del empleo y la generación de otros nuevos. Montes y Gonzales (2006).

Del mismo modo, las universidades nacionales actualmente, afrontan diversas dificultades, la de mayor peso, es el económico-financiero, por lo cual se requiere buscar alternativas para la administración eficiente de esos recursos. Con periodicidad se señala que las mismas, se encuentran en crisis por tener problemas presupuestarios, sin embargo, entre otros factores y que al igual que un déficit presupuestario las afectan, es lo relacionado con la forma de administrar el recurso humano (Salazar, 2005).

Dentro de este contexto, se puede señalar que en las universidades no existe, la llamada planificación del recurso humano, con frecuencia se observa que cuando surge un cambio en los niveles altos de la organización: rector, vice rector, decanos. Esto trae consigo, en la mayoría de las veces, traslados de personal administrativo, de una oficina a otra, ocasionando en muchos casos problemas como los siguientes; desconocimiento por parte del personal de la ubicación jerárquica, y los niveles de autoridad; desconocimiento de los procesos de trabajo, que genera el inadecuado uso de los insumos y de la

información, además del retraso en las actividades y por ende de los resultados; descontento en el personal; desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano; duplicidad de funciones; ejecución empírica de las funciones y, desaprovechamiento de los recursos financieros entre las alternativas posibles, para la ejecución del adiestramiento (Salazar, 2005, p. 95-96).

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) es una institución pública que en la actualidad viene atravesando por problemas, de gobernabilidad y continuidad de las políticas internas, pues las constantes interrupciones en la continuidad de la gestión universitaria por las huelgas y toma de locales, es que no se logró cumplir con los objetivos institucionales para los que fue creada esta universidad.

Los principales problemas observados en el año 2016 en la UNAMBA, es el de gobernabilidad. Al no tener clara la situación de legalidad de las autoridades, la gestión universitaria y los procedimientos administrativos carecen de solidez. Además, la elevada rotación de personal de funcionarios, los paros y huelgas, el contratar personal sin experiencia en cargos de confianza, entre otros, trae como consecuencia la baja ejecución de actividades en el periodo del 2016.

De la evaluación anual del plan operativo institucional 2016, se ha determinado un cumplimiento físico de actividades académicas administrativas de 48.88% del total de actividades programadas en el año 2016, dicho porcentaje significa un bajo cumplimiento de las metas programadas en el desarrollo de actividades administrativas y académicas debido los problemas internos.

Asimismo, en el tema de ejecución presupuestal del año 2016, se ha tenido una ejecución presupuestal a todo fuente de 54.20% del total de presupuesto asignado a la UNAMBA, y en el rubro de inversiones en la universidad, esta baja ejecución presupuestal sea ha debido a los problemas internos en la universidad, como la rotación permanente de

funcionarios, la toma de locales universitarios, la existencia de un clima laboral negativo en la Universidad, el hecho de que no haya una verdadera planificación en la ejecución de obras, la existencia de poca capacitación en el personal de las áreas ejecutoras.

Para realizar una buena administración de los recursos humanos se debe investigar la realidad, con el fin de desarrollar o adaptar un modelo de administración de recursos humanos que permita no sólo mejorar el desempeño laboral sino dar un servicio de calidad, puesto que son las personas quienes dan vida a las organizaciones.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?

### **1.2.2. Problema específico.**

- ¿Qué relación existe entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?
- ¿Qué relación existe entre Mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?
- ¿Qué relación existe entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?

- ¿Qué relación existe entre la auditoría y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?

### **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar la relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, así mismo aportar con posibles recomendaciones para solucionar la situación de la administración de recursos humanos en la Universidad y mejorar el grado del desempeño laboral del personal administrativo.

La presente investigación realiza un estudio de la administración de recursos humanos, como un sistema compuesto por sus diferentes procesos como son: la planificación del talento humano, el cual es un documento donde se detallan los requerimientos de personal necesarios tanto presentes como futuros; la integración que comprende las actividades de reclutar el personal, seleccionar al más idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución; así como el desarrollo de personal referido a la capacitación y formación que requieren.

Todos estos aspectos son esenciales para llevar a cabo una buena gestión de personal. Por ello las universidades deben de procurar de llevarlas de la mejor forma posible, ya que también éstas están dentro del marco de las leyes como el Decreto Legislativo 276, sus reglamentos, así como también el D.L.1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios y sus reglamentos. Esta última que viene siendo impulsado e implementada por el Estado en las diferentes instituciones públicas. Esta Ley pretende mejorar la gestión del servicio civil peruano, a través del principio

de meritocracia, unificando la gran cantidad de leyes y normas en cuanto se refiere al servicio civil peruano.

Al conocer la realidad y la situación de la forma cómo se da y aplica la gestión de personal en las instituciones, se podrá plantear políticas y programas de gestión de personal, que permitan mejorar el desempeño laboral del personal, pero sobre todo se podrá mejorar los servicios que brindan como entes del estado.

Los resultados podrán ser utilizados como una fuente de consulta sobre la relación que tiene la gestión del Talento Humano con el desempeño laboral del personal, de tal forma se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicancias. Así como servir de base para desarrollar y proponer modelos y programas de gestión del talento humano.

El desempeño de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la puesta marcha de la gestión de personas. Si no se cuenta con el recurso, personal adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de la institución.

La presente investigación servirá también como base, antecedente y fuente de consulta para otras investigaciones.

#### 1.4.Limitaciones

El trabajo de investigación cuenta con las siguientes limitaciones:

- **Limitación bibliográfica:** Existe bibliografía cuantiosa de la primera variable “Administración de Recursos Humanos”. La segunda variable “Desempeño Laboral” carece de fuentes bibliográficas, por tanto, es importante mencionar que las fuentes informativas como libros, artículos, revistas, informes de tesis, y sitios de internet no fueron suficientes para desarrollar la investigación.

- **Limitación temporal:** El tiempo de la investigación se limitó a estudiar la administración de recursos humanos y desempeño laboral durante el período 2016, esto sin preocuparse por periodos anteriores o posteriores.
- **Limitación espacial:** La presente investigación que se realizó en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac año 2016, involucra al personal administrativo de todos sus niveles.

## Capítulo II

### Objetivos

#### 2.1. Objetivo general

Determinar qué relación existe entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

#### 2.2. Objetivos específicos

- Determinar qué relación existe entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Determinar qué relación existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Determinar qué relación existe entre el mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Determinar qué relación existe entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Determinar qué relación existe entre la auditoría y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

## Capítulo III

### Marco referencial

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

Según García (2013), en su trabajo de investigación “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”, tesis para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing, en la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador, cuyo objetivo fue analizar cómo la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. El método de investigación que utilizó fue Exploratorio y el nivel de investigación fue explicativa. Las conclusiones a las que arribó fueron que no se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones, como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el Departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo

indica. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

Según Utrilla (2015), en su trabajo “Gestión del Talento Humano y su Mejora en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Institución Educativa “Santa Teresita” de la ciudad de Trujillo, 2015”, tesis para optar el grado de Licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Trujillo, Perú, tuvo como objetivo conocer la influencia de la gestión del talento en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa “Santa Teresita” de la ciudad de Trujillo. El método que utilizó fue descriptivo de diseño no experimental y de corte transversal. Las conclusiones a las que arribó fueron que la Institución Educativa “Santa Teresita” no cuenta con un debido proceso de gestión, motivación, capacitación y desarrollo personal. Por esta razón no existe específicamente un continuo adiestramiento y capacitación hacia su recurso humano (directivos, personal docente y auxiliares). El personal de la Institución Educativa “Santa Teresita” en el desempeño de sus respectivos cargos, percibe que la institución tiene poco interés por su papel desempeñado, por su esfuerzo individual y por crear un clima laboral idóneo, lo que no les permite explotar al máximo sus capacidades ni comprometerse con la organización.

Los colaboradores de la I.E. “Santa Teresita” cuentan con los conocimientos, destrezas, aptitudes y valores necesarios para desempeñar su labor de manera óptima. Sin embargo, la falta de motivación ha ocasionado que el personal se limite a cumplir sus funciones, pero sin aportar el talento que lleva dentro de sí mismo. Es muy importante darle motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.

Según Inca (2015) en su investigación “Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015”. Tesis optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El método que utilizó fue el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación sustantiva de diseño transaccional correlacional. La conclusión a la que se arribó fue que la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, permitió demostrar a través del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0.640, que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo. La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, permitió demostrar a través del coeficiente de Spearman, que arrojó un valor de 0.613, que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo. La capacitación de personal

y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, permitió demostrar a través del coeficiente de Spearman, con un valor de 0.756, que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo. La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, permitió demostrar a través del coeficiente de Spearman, con un valor de 0.672, que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

Según Oscoco (2015) en su trabajo “Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014”, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, cuyo objetivo fue determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas y el método que utilizó fue el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo, concluyó que la Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

## 3.2. Marco Teórico

### 3.2.1. La Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2011) indica que la administración de recursos humanos “es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos (RH) es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (p. 96).

Así mismo, Mondy (2010) define “la administración de recursos de humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizaciones. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos”. (p. 4).

Para Dessler (1996), la administración de personal viene a ser “conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento. Selección, capacitación, compensación y evaluación”. (p. 2).

#### 3.2.1.1. *Provisión de los Recursos Humanos.*

Para Chiavenato (2011) “los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

Los procesos, para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe entender el ambiente que rodea a la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporar a su sistema”. (p. 112).

### 3.2.1.1.1. *Reclutamiento del personal.*

De la misma manera Griffin (2011) afirma que el reclutamiento es “el proceso de atraer individuos para aplicar por las vacantes” (p. 445).

Según Dolan (2003) el reclutamiento puede definirse como “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p. 77).

Según Chiavenato (2011) el reclutamiento de personal “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 128).

Asimismo Mondy (1991); afirma que “el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en números suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa” (p. 145).

Se puede decir que el reclutamiento viene a ser un conjunto de técnicas y procedimientos que realizan las empresas para atraer individuos calificados y capaces para ocupar una vacante mediante 2 vías que es la comunicación y divulgación oportunidades de empleo para el proceso de selección.

## **Los Medios de Reclutamiento**

Según Chiavenato (2011); “los medios de reclutamiento son:

- A. **Reclutamiento interno** el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de rellenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus

empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

- B. **Reclutamiento externo** el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.
- C. **Reclutamiento mixto** en la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual de individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele” (p. 133-139).

Según Griffin (2011); nos dice que “los reclutamientos se encuentran de forma interna y externa:

- A. **El reclutamiento interno** significa considerar a los empleados actuales como candidatos para las vacantes. Una promoción desde dentro puede ayudar a construir la moral y evitar que los empleados de alta calidad abandonen la empresa. En las empresas sindicalizadas, los procedimientos para notificar a los empleados de las oportunidades de cambio de puesto internas por lo general se describen en el contacto sindical.
- B. **El reclutamiento externo** tiene que ver con atraer personas de fuera de la organización para aplicar por los puestos. Los métodos de reclutamiento externo incluyen publicidad, entrevistas en el campus, agencias de empleo o

empresas de búsqueda ejecutiva, salas de contratación sindical, recomendaciones de empleados actuales y contratar a las personas que llegan solas sin haber solicitado. Cada vez más, las empresas usan internet para publicar las vacantes de puestos y buscar solicitantes.” (p. 445-446).

Se puede decir que hay 3 medios de reclutamiento que son: reclutamiento interno (en este tipo de reclutamiento se realiza con candidatos de la misma empresa como una promoción al ascenderle de cargo), reclutamiento externo (en este medio de reclutamiento se busca candidatos fuera de la empresa por los diferentes técnicas que realiza la empresa ) y reclutamiento mixto(no todas las empresas realizan reclutamiento interno o externo sino las 2 a la misma vez porque al subir de cargo a un candidato se busca un candidato que remplace su lugar ).

Según Chiavenato (2011) el reclutamiento “implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente”. (p. 132-133).

El proceso de reclutamiento inicia con una decision de linea, aquí el departamento de reclutamiento no puede tomar una decision sin el acuerdo del departamento que solicite la vacante, mas que todo se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir esa vacante este depende de la complejidad del area de RH.

Segun Chiavenato (2000), se encontró que los siguientes procesos de reclutamiento son:

- A. **Personas que la organización requiere**, es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- B. **Que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle**, el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- C. **Técnicas de reclutamiento por aplicar**, el departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

#### 3.2.1.1.2. *Selección de Personal*

Para Chiavenato. (2011) la selección de personal “consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.” (p. 144).

Según Snell y Bohlander (2013) mencionan que la selección “es el proceso mediante el cual se eligen a las personas que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas” (p. 244-245).

Se puede decir que la selección de personal busca entre los personales reclutados al indicado para el puesto disponible, las que tengan las mejores calificaciones.

#### A. **Técnicas de Selección de Personal**

Nos indica Chiavenato (2011) que “las técnicas de selección se clasifican en 5 grupos.

- a) **Entrevista de selección**, es la técnica más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.
- b) **Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades**, las pruebas de conocimientos y habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.
- c) **Test psicológicos**, el término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.
- d) **Test de personalidad**, sirven para analizar los distintos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada de individuo capaz de distinguirlo de los demás.
- e) **Técnicas de simulación**, las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social” (p. 149-159).

Según Smith (2008); entre “las principales opciones para el proceso de selección están:

- a) **Solicitud de empleo**, Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc.
- b) **Entrevistas**, La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los factores que nos interesan.
- c) **Pruebas de empleo**, Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto.

Las pruebas de empleo se pueden dividir en:

- Aptitud, imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
  - Capacidad, Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.
  - Temperamento, Personalidad son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables. Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito.
- d) **El examen médico**, Es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.
- e) **Paso final del proceso de selección de persona**, una vez que el departamento de recursos humanos ha seleccionado al nuevo personal a través de un proceso previamente establecido, deberá proceder a una fase de la integración de personal denominado “inducción”.

### 3.2.1.2. Organización de los Recursos Humanos

Indica Chiavenato (2011) que los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de organización de las personas.

En esta parte se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos, y evaluación de desempeño.

#### 3.2.1.2.1. Diseño de puestos

Para Chiavenato (2011) diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con la jefatura
- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de salir los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puros individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (p. 172).

#### 3.2.1.2.2. *Descripción y análisis de puestos*

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”. En resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el

puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2011, p. 190), aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos.

### 3.2.1.2.3. *Evaluación del desempeño*

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc” (p. 202-203).

#### **- Los Métodos de Evaluación del Desempeño**

Según Robbins y Judge (2013), los métodos de evaluación son:

- a) **Ensayos escritos**, quizás el método más sencillo consiste en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore.

Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación.

- b) **Incidentes críticos**, los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas.
- c) **Escalas graficas de calificación**, uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas.
- d) **Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC)**, Las escalas de calificación basadas en el comportamiento combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales.
- e) **Comparaciones forzadas**, Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual. La clasificación grupal requiere que el evaluador coloque a los a los trabajadores en una clasificación particular,

por ejemplo, en la quinta parte o en la segunda quinta parte con el mejor desempeño. (p. 558-559).

Según Chiavenato (2011), Los principales métodos de evaluación del desempeño

- a) **Método de escalas gráficas**, Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.
- b) **Método de elección forzada**, El método de elección forzada es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos.
- c) **Método de investigación de campo**, Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
- d) **Método de incidentes críticos**, Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.
- e) **Método de comparación por pares**, Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de

la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

- f) **Método de frases descriptivas**, Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con o “N”). (P. 207-216)

### ***3.2.1.3. Mantenimiento de los Recursos Humanos***

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 228)

#### ***3.2.1.3.1. Remuneración (Administración de Sueldos y Salarios)***

Según Chiavenato (2009) define “la Administración de sueldos y salarios en una organización, cada puesto tiene un valor individual solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con lo demás puestos de la organización y la situación del mercado”. Como la organización es un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la empresa en su conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

Así, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.

#### 3.2.1.3.2. *Planes de prestaciones sociales*

Según Chiavenato (2011), “El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete de remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, la remuneración se compone de otros elementos además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles. En este caso, la remuneración directa (es decir, el salario) es proporcional al puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados directores, gerentes, jefes, empleados y por mes y por hora etcétera.

Las prestaciones sociales las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por las organizaciones, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales.

Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera. (p. 264).

- Tipos de prestaciones sociales

Para Chiavenato (2011) Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

- a) En el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera.
- b) Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio, etcétera.
- c) Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etcétera.

Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

a) Respecto de su exigencia

Los planes se clasifican en legales o prestaciones superiores a la ley o adicionales, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos.

b) Respecto de su naturaleza

Los planes se clasifican como económicos o extraeconómicos.

c) respecto de sus objetivos

Los planes se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios.

- Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:
- Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo.
- Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que se proporciona a los empleados facilidades, comodidad y utilidad para mejorar su calidad de vida.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia si la empresa no las ofreciera. (p. 264-266)

#### 3.2.1.3.3. *Higiene laboral*

Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral.

Un plan de higiene laboral suele abarcar los puntos siguientes:

- a) Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, según el tamaño de la empresa.
- b) Servicios médicos adecuados: con dispensario para urgencias y primeros auxilios.
- c) Prevención de riesgos para la salud: se trata de actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales.
- d) Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad.

#### 3.2.1.3.4. Seguridad laboral

Para Chiavenato (2011) “La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.” (p. 279-280).

Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados. Muchos servicios de seguridad no generan resultados o incluso fracasan porque no se apoyaron en directrices básicas

delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque diversos aspectos de los mismos no se desarrollaron debidamente. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de la seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto. Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

- a) La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff debido a su especialización. En el fondo, la seguridad es un deber de todos.
- b) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, etc., determinan los medios materiales para la prevención.
- c) La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, almacenes, etc., también presentan riesgos que afectan a toda la empresa.
- d) El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores sociopsicológicos, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los Recursos Humanos.
- e) La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y

la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles, botas, etc.) para el personal de ciertas áreas de la organización.

### **Relaciones con las Personas**

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimensiones. Las disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como funciones de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2011, p. 296).

- a) Relaciones con los empleados, se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos.
- b) Conflictos, las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre generan alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales provocan

la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico del área de RH es resolverlos dentro de un marco global y de largo plazo. Cuando se solucionan y resuelven bien, siempre permiten cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando no se resuelven bien, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato, lo cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional

- c) Políticas de relaciones laborales, el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos también involucra las relaciones externas de la organización con las entidades representativas de sus colaboradores; es decir, con los sindicatos. Estas relaciones se llaman relaciones laborales porque implican cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque se negocian y acuerdan con los sindicatos. En otras palabras, las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes, al menos en teoría, de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros por conducto de sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el añejo conflicto entre capital y trabajo en una sociedad en transformación se resuelve mediante una negociación política inteligente. La política de las relaciones con los sindicatos refleja de manera fiel la ideología, cultura y valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del sindicalismo, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

#### **3.2.1.4. Desarrollo de Recursos Humanos**

El Desarrollo de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual a los empleados de una organización se les ayuda, de una manera continua y planificada mediante la capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional; Chiavenato (2011) afirma los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo.

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO), se basa en la psicología organizacional.

En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. El aprendizaje será el fundamento de todo lo que veremos en esta sexta parte, trátase de aprendizaje

individual o en equipo, o de aprendizaje organizacional; cómo aprenden las personas y cómo aprenden las organizaciones.

#### *3.2.1.4.1. Capacitación y Desarrollo del Personal*

Según Chiavenato (2011) la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. “

##### A. Aprendizaje

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje); por un lado, la información genética con que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos), transmitidas genéticamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos suele ser aprendida. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Las

competencias de las personas y de la organización se construyen a partir del aprendizaje. (Chiavenato, 2011, p. 316-317).

#### B. Programación de la capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

#### C. Competencias básicas

Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas asignaciones. Las competencias básicas se observan en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí la administración por competencias, es decir, un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que generen una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia,

llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. (Chiavenato, 2011, p. 340)

#### 3.2.1.4.2. *Desarrollo Organizacional*

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación.

Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales, no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo, no del corto ni el mediano.

Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros, de un consultor interno o también de un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo

general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

### ***3.2.1.5. Auditoría de Recursos Humanos***

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RH a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las prácticas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, auditoría adquiere una enorme importancia. (p. 392).

#### ***3.2.1.5.1. Sistemas de información de Recursos Humanos***

Según Chiavenato (2011), el sistema de información “es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada

departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere el análisis y evaluación de la organización o sus subsistemas, y sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización. (p. 379).

#### A. Banco de Datos de Recursos Humanos

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la “memoria” en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y errores que ocurren debido a archivos duplicados. Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un programa (software) que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En el área de RH, los diversos bancos de datos vinculados entre sí permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

- a) Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- b) Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- c) Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
- d) Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- e) Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- f) Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

Muchas organizaciones forman periódicamente registros profesionales para actualizar los datos de sus trabajadores en relación con cursos externos, eventos sociales, etcétera.

#### B. Administración del conocimiento: información y comportamiento

En diversas partes hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto. En general, existen dos posiciones respecto de la administración del conocimiento, y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, y la otra, que se trata de administrar a las personas. (Chiavenato, 2011, p. 383)

##### 3.2.1.5.2. *Ética y Responsabilidad Social*

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los

compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.

Vimos ya que la organización es una institución, una alianza de grupos de interés (stakeholders) integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí. Las entradas y salidas de cada organización dependen de su ambiente. La organización tiene éxito y es eficaz cuando alcanza sus objetivos y es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios participantes. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella. Por tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicadas, así como el tiempo, condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente

irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización.

- Balance social

El balance social pretende reunir en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la organización en el terreno social, registrar los logros alcanzados y medir los cambios ocurridos en el año en curso y en los anteriores. Así, el balance social debe aportar información sobre el empleo, remuneración, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, disfunciones (rotación, ausentismo o conflictos laborales), relaciones laborales, etcétera.

La implantación del balance social pasa por tres etapas, a saber:

- a) Etapa política: es la fase en que la dirección de la organización adquiere conciencia respecto de la necesidad del balance social como instrumento de relaciones públicas.
- b) Etapa técnica: es cuando surge la exigencia de contar con un sistema de información social y el equilibrio social se convierte en un instrumento para tal efecto.
- c) Etapa de integración de los objetivos sociales: es cuando el proceso de decisión, a partir de la idea de responsabilidad social, integra los nuevos objetivos sociales a los diversos niveles de la organización. El balance social deja de ser un mero instrumento de información-comunicación para convertirse en un sistema de administración. Los objetivos sociales se abordan con igual interés que los económicos, lo cual afecta al proceso de toma de decisiones de la organización.

Así, el balance social se convierte en un sistema de información, dirigido al público, sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. La nueva concepción de la organización que tiene plena convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en la información que ofrecerá al público interno y externo. El balance social no pretende expresar un estado de cuentas, con partidas dobles de activos y pasivos, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada variable que la organización considera relevante para cumplir con su responsabilidad social. En el fondo, el balance social muestra si la organización realiza un buen trabajo o no en este terreno, sea desde el punto de vista de sus integrantes, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general o de la comunidad. (Chiavenato, 2011, p. 388).

### 3.2.2. Desempeño Laboral

Al respecto, Chiavenato (2000) sostiene que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, como los que se citan a continuación:

*Factores actitudinales:* disciplina, actitud, iniciativa, responsabilidad, habilidades de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

*Factores operativos:* conocimiento de trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (pág. 349).

Bittel (2002), plantea que el desempeño “es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las

habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

Chiavenato (2000), Se define “como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359).

Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Se define el desempeño según Garcia (2001), “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Bohórquez, citado por Bermudez (2015), define el desempeño laboral “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Chiavenato, citado por Bermudez (2015), define que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

(Pedraza, y otros, 2010) consideran que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo; estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional” también reflexiona que “es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar

cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo.

Campbell (1990) citado por (Klehe Ute Christine, 2007) afirma que el desempeño estaba compuesto por ocho facetas: Destrezas en tareas específicas del puesto, Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado; Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información; Esfuerzo demostrado, disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización; trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar, Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo y Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### A. Medición del desempeño

Dessler (2002) afirma que un medidor del desempeño más exacto, en forma general sería: a) Rendimiento financiero del empleado, b) Más fallas del empleado, c) Más fallas de la empresa, d) Rendimiento ideal no alcanzado.

Por último, el rendimiento del empleado debiera estar en función de sus tareas principales. Si se supone que esté encargado de mantenimiento, en la medida de que sea exitoso el mantenimiento preventivo, será menor el mantenimiento correctivo, y menores los tiempos de interrupción de la producción, que, a fin de cuentas, es lo que debiera importar. Que la producción no se interrumpa, y que aumente de volumen por innovaciones tecnológicas.

Magaña (2018) sostiene que una medición de desempeño laboral debe realizarse mediante los siguientes criterios:

a) Lo que una persona debe ser capaz de hacer, b) La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, c) La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, d) La habilidad para transferir el desempeño de una situación de trabajo a otra, e) El desempeño debe darse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

## B. Desempeño con el trabajo

El desempeño en el trabajo ha sido interpretado de muchas formas y ha sido abordado con muchas y diferentes técnicas provenientes de todas las ramas de la psicología. Hay técnicas que se basan en la modificación de comportamientos, otras que pretenden establecer una suerte de “programación” del inconsciente de las personas y así muchas más. Sin embargo, pocas veces se tiene en cuenta que el verdadero trabajo sobre el desempeño va más allá de los individuos. Un proceso adecuado de mejora del desempeño debe incluir el nivel de la organización, el nivel de los procesos y el nivel de las personas. Para entender esto es importante que el empresario perciba su empresa como un sistema de interacciones complejas. Una empresa es mucho más que un conjunto de personas. En la empresa existen fenómenos tales como la cultura de la organización, la estructura, los planes de carrera, los procesos, etc. que favorecen el desempeño de las personas como individuos y de las empresas como entidades Brown & Moberg (1990).

El desempeño debe, entonces, tomarse en cuenta tanto para las personas como para las organizaciones. Una cosa es el desempeño individual de los trabajadores de una planta y otra diferente el desempeño general de la organización. La persona mejor preparada, con la mejor motivación, con el mayor compromiso, en una organización cuyos procesos no se lo permiten, no

podrá desarrollar un trabajo que le permita el potencial total. Hay que aclarar en este punto que no es “culpa” de la empresa si el empleado no produce, sencillamente es importante empezar a entender que si queremos generar un desempeño excelente en nuestros empleados debemos también asumir la responsabilidad que nos corresponde como empresarios (Salinas, 2001).

### C. Desempeño con el reconocimiento

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. “El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral”.

Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. Según Hall (1996) La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

#### ***3.2.2.1. Productividad laboral***

Alessio (2012) define la productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de

bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Reultados}}{\text{Recursos}}$$

Heizer y Render (2007) afirman que la productividad “es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital”.

Paz y Gonzales (2017) sostienen que la productividad “implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”.

Gaither & Frazier, (2005) indican que la productividad “es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el

doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos.

La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

Alfaro & Afaro (2000) afirman que la productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido”

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado.

Según Rodríguez (1999) la productividad “es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles”. En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.

Gaither y Frazier (2000) afirman que la productividad es “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados”, que se grafica de la siguiente forma:

**Productividad**

$$= \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de Recursos utilizados}}$$

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilicemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

(Velazco, 2007). “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (p. 51). Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

Geografica (2012) indica que la productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

### ***3.2.2.2. Eficacia***

Coulter (2017) define la eficacia como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”.

Da Silva (2002) indica que la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (p. 17).

Andrade (2017) sostiene que la eficacia “es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva”.

Según Española (2018), la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. En tanto que para Chiavenato (2008) es “es una medida del logro de resultados” y para Koontz (2017) es el “cumplimiento de objetivos”.

### ***3.2.2.3.Eficiencia laboral***

Sobre la eficacia, Chiavenato (2018) indica que “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.

Weihrich (2017), indica que la eficiencia es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

Coulter (2010), sostiene que la eficiencia consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión”.

Da Silva (2002) indica que la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”.

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. Mejía (2017) sostiene que la efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de

producción.  $E = P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Según Kootz & Wehrch (2001) la eficiencia es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Es el medio por el cual una entidad logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevara a un mayor desarrollo de la misma.

Finalmente, Chiavenato (2009) puntualiza que la eficiencia es “una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos... es una relación técnica entre entrada y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; así mismo se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (métodos), a de que los recursos (personas, maquinas, materias primas), se apliquen de forma más racional posible” (p. 281). Se puede decir que en el área de recursos humanos lo que se busca o pretende es conseguir la eficiencia.

### 3.3. Marco Conceptual

- **Administración de personal:** Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

- **Administración de Recursos Humanos:** La Administración “es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas.
- **Análisis y descripción de puestos:** Una vez hecho la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas.
- **Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.
- **Desarrollo organizacional:** organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación en la organización, y recuerdan a Barnard cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones.
- **Desarrollo de Recursos Humanos:** Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo.

- **Eficacia:** Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”.
- **Eficiencia:** "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.
- **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.”
- **Integración:** Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño.
- **Organización de Los Recursos Humanos:** Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño.

- **Provisión de los Recursos Humanos:** Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.
- **Productividad:** La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.
- **Prueba de capacidad:** Prueba de rendimiento que revela la capacidad actual de una persona (por ejemplo, una prueba de mecanografía, un examen de conducción).
- **Recursos humanos:** La que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

## Capítulo IV

### Hipótesis y variables

#### 4.1. Formulación de hipótesis

##### 4.1.2. Hipótesis General.

Existe una relación positiva entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

##### 4.1.3. Hipótesis Específicas.

- Existe una relación positiva entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Existe una relación positiva entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Existe una relación positiva entre el mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Existe una relación positiva entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.
- Existe una relación positiva entre la auditoría y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

## 4.2. Definición Operacional de Variables

### **Variable 1:** Administración de recursos humanos

“Es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”.

### **Variable 2:** Desempeño Laboral

Consideran que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo; estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Provisión	Reclutamiento de personal	Interno, Externo	1. Totalmente desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo o/ni desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.	-Cuestionario de encuesta.  - Ficha de análisis documental
		Selección de personal	Entrevista, examen de conocimiento, test psicológico, test de personalidad, técnica de simulación.		
	Organización	Diseño de puestos	Tareas y obligaciones		
		Descripción y análisis de puestos	Aspectos intrínsecos Aspectos extrínsecos		
		Evaluación del desempeño	Escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por pares, frases descriptivas.		
	Mantenimiento	Remuneración	Escala remunerativa por niveles jerárquicos, escala remunerativa acorde al mercado.		
		Planes de prestaciones sociales	Respecto de su exigencia, Respecto de su naturaleza, Respecto a sus objetivos.		
		Calidad de vida en el trabajo	Higiene laboral y seguridad laboral		
		Relaciones con las personas	Relación con los empleados, conflictos, política de las relaciones laborales.		
	Desarrollo	Capacitación y desarrollo del personal	Aprendizaje, programación de capacitaciones, competencias básicas.		
Auditoría	Sistemas de información	Banco de datos, administración de conocimiento (información y comportamiento)			
	Ética y responsabilidad social	Balance social			
<b>Desempeño Laboral</b>	Productividad laboral	Eficiencia del trabajador	Recursos utilizados y logros	1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Bien 5. Excelente	
		Eficacia del trabajador	Objetivos y metas		
		Nivel de producción del personal	Cantidad, calidad.		
		Cumplimiento de las metas del trabajador	Nivel de compromiso del trabajador, identificación con la institución.		
	Eficacia	Percepción del nivel de calidad de trabajo	Respuesta positiva de los usuarios, Frecuencia de los usuarios.		
		Metas logradas	Cumplimiento dentro del cronograma establecido.		
		Cumplimiento de las tareas asignadas	El esfuerzo voluntario y el logro de las metas		
		Conocimiento dentro del puesto de trabajo	Desenvolvimiento en el puesto de trabajo, desempeño de sus actividades.		

	Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal	Puntualidad, cantidad de inasistencias o permisos.		
		Nivel de conocimientos técnicos.	Metas, resultados		
		Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.	Trabajo en equipo, Motivación.		
		Nivel de adaptabilidad del trabajador.	Relaciones interpersonales, actitudes positivas-negativas.		

## Capítulo V

### Metodología de la Investigación

#### 5.1. Tipo y nivel de investigación

##### 5.1.1. Tipo de investigación.

El trabajo de investigación desarrollado fue de tipo aplicado. Para Charaja (2009) según el propósito de la investigación, el tipo de investigación aplicada es la aplicación de los conocimientos ya existentes; es decir el conocimiento básico es llevado a la práctica.

##### 5.1.2. Nivel de investigación.

La presente investigación fue de nivel correlacional; pues midió la relación existente entre las dos variables, Administración de recursos humanos y Desempeño Laboral. Según Charaja (2009), la investigación de tipo correlacional “se caracteriza porque busca determinar la medida en que dos eventos se relacionan. Es una investigación que trabaja, como mínimo, con dos variables asociadas”. (pág. 149).

#### 5.2. Método y diseño de investigación

##### 5.2.1. Método de investigación.

El método de investigación deductivo según Charaja (2004) permite descubrir nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otra cualquiera que pertenezca a esa misma clase (p. 31). Por ello, el método empleado será el deductivo.

### 5.2.2. Diseño de investigación.

Los diseños de investigación están divididos en experimentales y no experimentales, los que corresponde al presente trabajo es el diseño no experimental-transeccionales o transversales de tipo correlacional.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el diseño no experimental, Transeccional correlacional es la investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, es decir no se varia en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre la otra variable dependiente, recopila datos en un momento único; su propósito es describir las relaciones entre dos o más variables.

## 5.3. Población y muestra de investigación

### 5.3.1. Población.

Para la presente investigación se establece como población a todo el personal administrativo, los 160 trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac que se detallan en el Anexo 02.

El presente trabajo se realizó en el distrito de Abancay, en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, sede Abancay, durante el tiempo establecido en el cronograma, 2017.

### 5.3.2. Muestra.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el muestreo aleatorio simple:

#### Donde:

**Z**= Distribución normal

**P**= Proporción de la población que cuenta con la característica

**Q**= Proporción de la población que no cuenta de la característica

**E**= Error permisible

**N**= Tamaño de la población

#### Formula

**N**=160    **E**=5%    **Z**=1.96%    **P**=0.5    **Q**=0.5

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

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5) \times 1.96^2 \times 160}{(0.05)^2 (160 - 1) + (0.5 \times 0.5) \times 1.96^2} = 113.16 = 113$$

**n = 113**

Tamaño de la muestra: 113 trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **5.4.1. Técnicas de recolección de datos.**

La información para este proyecto se obtuvo a través de:

- Encuesta: esta técnica permitió responder el problema de la investigación con relación a nuestras variables: Administración de recursos humanos y Desempeño Laboral.
- Análisis documental: esta técnica permitió recabar información mediante las fuentes documentales, las cuales estaban representadas por la información facilitada y recabada por el área de Recursos Humanos y el área de Planificación de la Universidad Nacional Micaela Bastidas; así como también por la información obtenida a través de la consulta a la página web del MEF.

##### **5.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

- Cuestionario: el cuestionario es un instrumento básico de la encuesta en el cual se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables y posibilita observar los hechos a través de la valorización que hace de los mismos el encuestado (Anexo 03).

- Ficha de análisis documental: este instrumento del análisis documental nos permitió obtener datos, que luego fueron contrastados con la información obtenida de los encuestados. (Anexo 04)

Para probar la confiabilidad y validez del cuestionario como instrumento de recolección de datos, se usó el estadístico Alfa de Cronbach, administrado a una muestra piloto de 15 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

*Tabla 2. Confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.828	23

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta piloto aplicada

Según la escala se percibe un valor de 0.828; entonces ( $0.828 > 0.81$ ) lo que significa que existe una valoración muy alta de confiabilidad del instrumento.

## 5.5. Procesamiento y análisis de datos

El análisis de los datos para el presente trabajo de investigación, obtenidos del trabajo de campo a través del instrumento de recolección de datos “cuestionario”; se realizó mediante el programa computarizado Statistical Package for the Social Sciences o paquete estadístico para ciencias sociales—SPSS. Este software de análisis estadístico nos permitió obtener resultados, para poder analizarlos de manera descriptiva y probar las hipótesis que se planteó.

## Capítulo VI

### Resultados y Discusiones

#### 6.1. Resultados de la Encuesta

La presente investigación se realizó con una muestra representativa de 113 trabajadores administrativos. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas efectuadas durante el trabajo de campo.

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

##### 6.1.1. Administración de Recursos Humanos

Tabla 3. Administración de Recursos Humanos

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	13	11,50%
	De acuerdo	100	88,50%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	Total	113	100,00%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

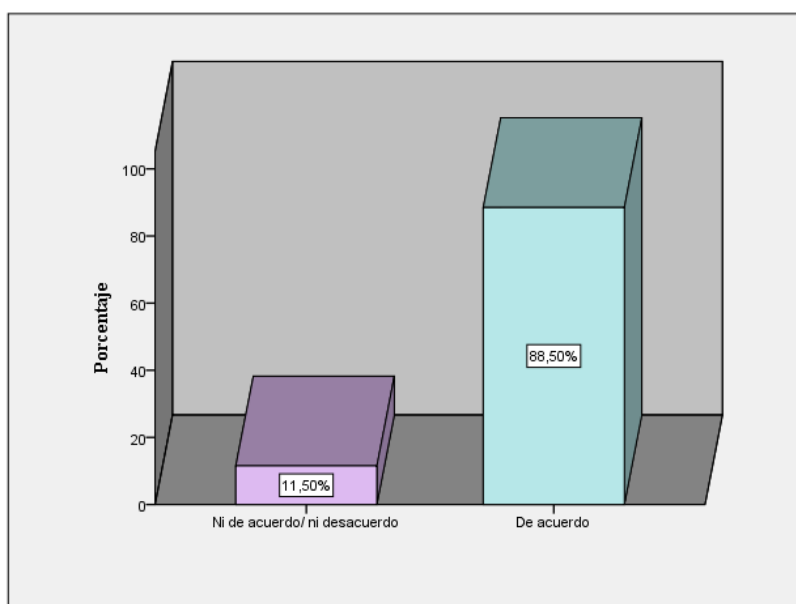


Figura 1: Variable Administración de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 3

Como se muestra en la Tabla 3 y Figura 1 que sintetiza los resultados obtenidos de la variable administración de recursos humanos en el cual, el 88,50 % de los trabajadores administrativos está “De acuerdo” que se da la Administración de recursos humanos y el 11,50% de los trabajadores administrativos encuestados consideran estar “ni de acuerdo/ ni desacuerdo” que se da la Administración de recursos humanos en el Desempeño laboral.

Esto nos demuestra que la mayor parte de los trabajadores administrativos, afirman que se utilizan las técnicas necesarias para llevar los aspectos de recursos humanos de un puesto administrativo que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

#### a) Provisión de Personal

Tabla 4. Provisión de Personal

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	42	37,17%
	De acuerdo	71	62,83%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	Total	113	100,00%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

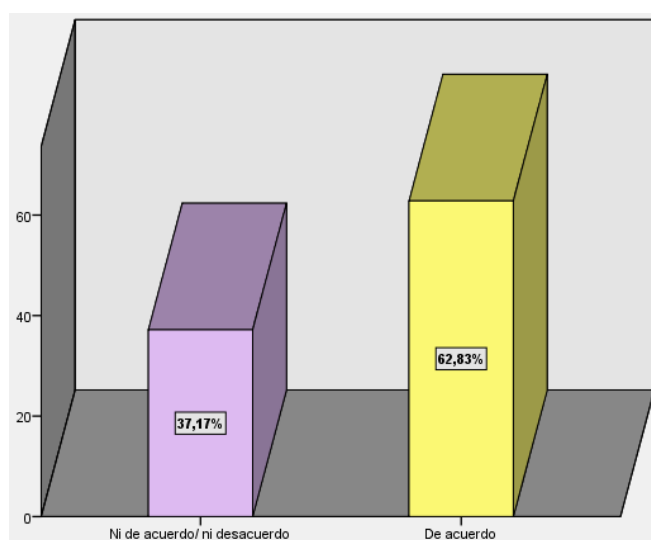


Figura 2. Provisión de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 4

Como se observa en la Tabla 4 y Figura 2, el 62.83% del total de encuestados afirman que están “De acuerdo” en que se utiliza la provisión de personal, el 37,17% de los Trabajadores administrativos encuestados están “Ni de acuerdo/ ni desacuerdo” en que se aplique la provisión de personal.

Se puede evidenciar que en la institución se lleva a cabo el proceso de provisión ya que son responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades, reclutamiento y selección de personal la cual se lleva a cabo.

### a.1. Provisión de Personal

Tabla 5: Provisión de Personal

INDICE	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El reclutamiento interno dentro de la institución da resultados eficientes	0.0%	12.4%	60.2%	27.4%	0.0%
Las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución son las adecuadas	0.0%	9.7%	67.3%	23.0%	0.0%
La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del postulante	0.0%	19.5%	46.0%	34.5%	0.0%
La institución realiza las técnicas de selección de personal conforme lo establece la ley	0.0%	8.8%	59.3%	31.9%	0.0%

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

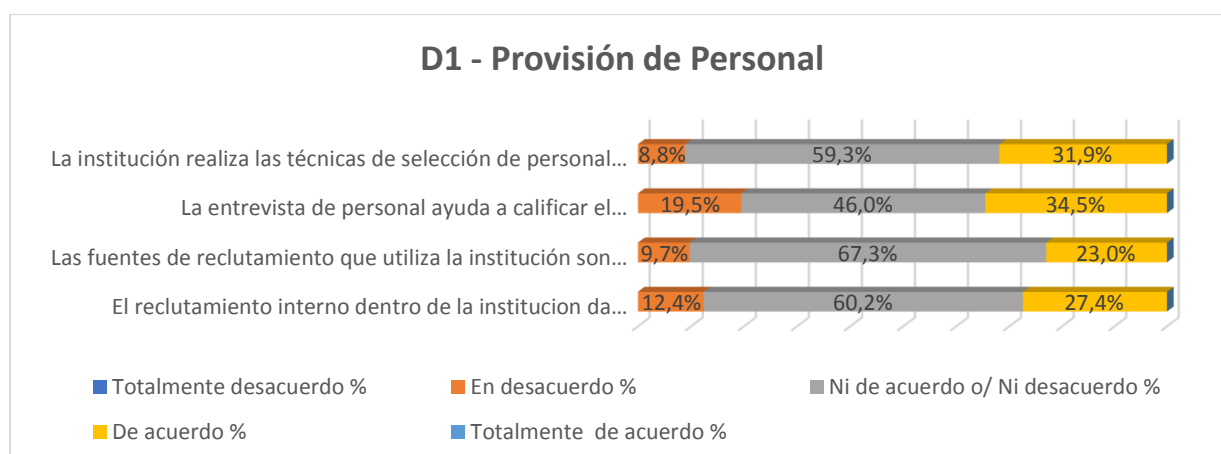


Figura 3: Provisión de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 5

Se observa en la tabla 5 y figura 3 sobre los indicadores de la dimensión Provisión de personal, que el 59.30%, de los trabajadores administrativos manifiestan que están “ni de acuerdo o/ ni desacuerdo” con que se realizan las técnicas de selección de Personal, el 46 % indica estar “ni de acuerdo o/ ni desacuerdo” en que la entrevista de personal ayuda a calificar los conocimientos del postulante, y el 67.30%, indica estar “ni de acuerdo o/ ni desacuerdo” en que las fuentes de reclutamiento son las adecuadas, y 60.20%, indica estar “ni de acuerdo o/ ni desacuerdo” en que el reclutamiento interno da buenos resultados.

Se puede evidenciar que, en la institución, no realiza adecuadamente o no llevan a cabo todas las técnicas, procesos de selección ni los medios de reclutamiento el cual genera que no haya mucha oportunidad de trabajo en la universidad.

## b) Organización de Personal

*Tabla 6: Organización de Personal*

	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	59	52,21%
	De acuerdo	54	47,79%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	<b>Total</b>		<b>113</b>

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

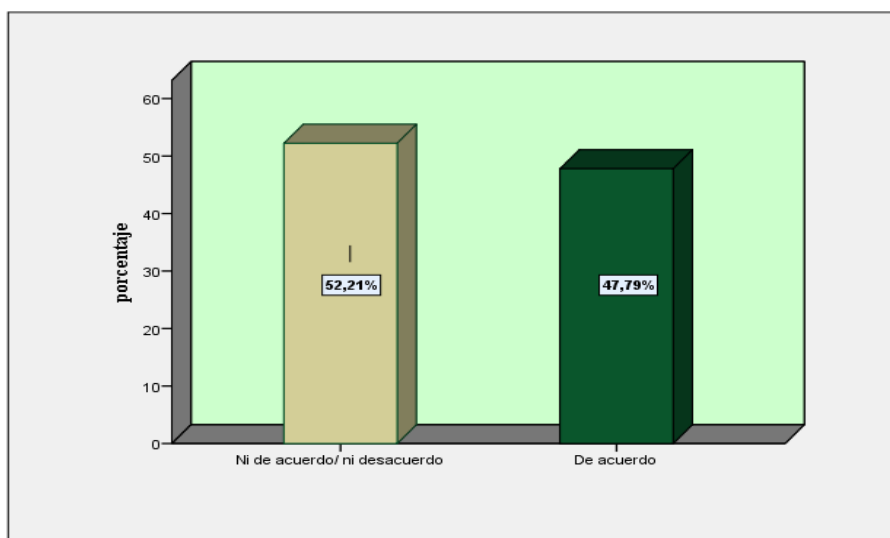


Figura 4. *Organización de Personal*

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 6

Se observa en la Tabla 6 y Figura 4, que el 47,79 % encuestados indican estar “de acuerdo” en que sí se aplica la organización de personal en tanto que el 52,21% del total de encuestados consideran estar “Ni de acuerdo o/ni desacuerdo” con la organización de personal.

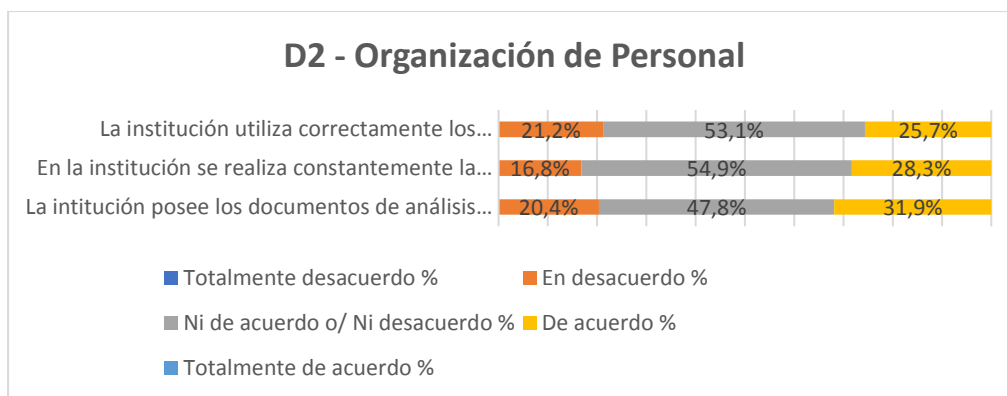
Se puede evidenciar que en la institución se realiza con menor frecuencia la descripción de puesto, el análisis de puesto y evaluación del desempeño, esto perjudica tanto a la institución como al trabajador ya que, sin las funciones bien definidas, este no podrá desempeñarse satisfactoriamente

### b.1. Organización de Personal

Tabla 7: Organización de Personal

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La institución posee los documentos de análisis y descripción de puestos actualizados.	0.0%	20.4%	47.8%	31.9%	0.0%
En la institución se realiza constantemente la evaluación de desempeño al personal.	0.0%	16.8%	54.9%	28.3%	0.0%
La institución utiliza correctamente los métodos de evaluación al personal.	0.0%	21.2%	53.1%	25.7%	0.0%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario



*Figura 5: Organización de Personal*

*Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 7*

La tabla 7 y figura 5 revelan que en mayores porcentajes; el 53.10%, de los trabajadores administrativos manifiesta estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” con que se utiliza correctamente los métodos de evaluación al personal, mientras que el 54.90% indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” con que se realiza la evaluación de desempeño al personal, en tanto que el 47.80%, indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que la institución posee los documentos de análisis y descripción de puestos actualizados.

Se puede observar que en la institución se deja de lado los documentos administrativos, no utilizan ningún método de evaluación del desempeño y que no actualizan los diseños de puesto, esto indica que el personal administrativo tiene información desfasada.

### c) Mantenimiento de Personal

*Tabla 8. Mantenimiento de Personal*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	49	43,36%
	De acuerdo	64	56,64%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	Total	113	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

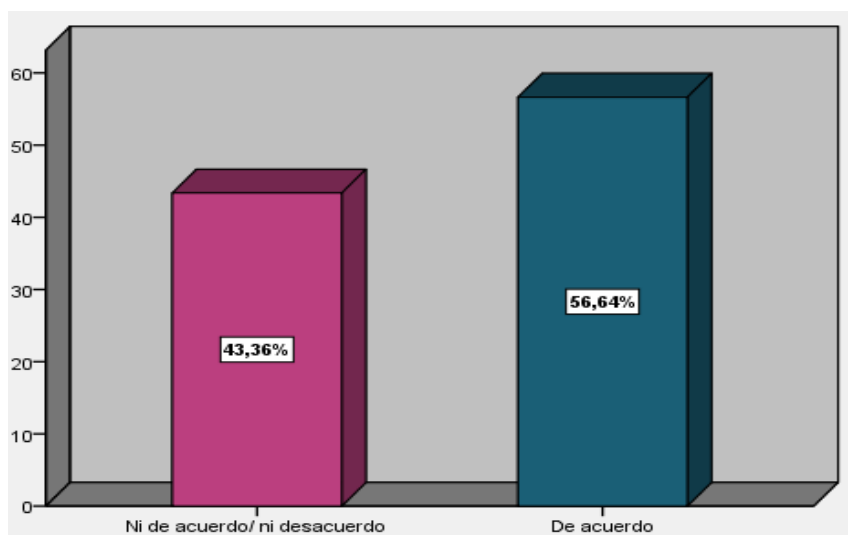


Figura 6. Mantenimiento de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 8

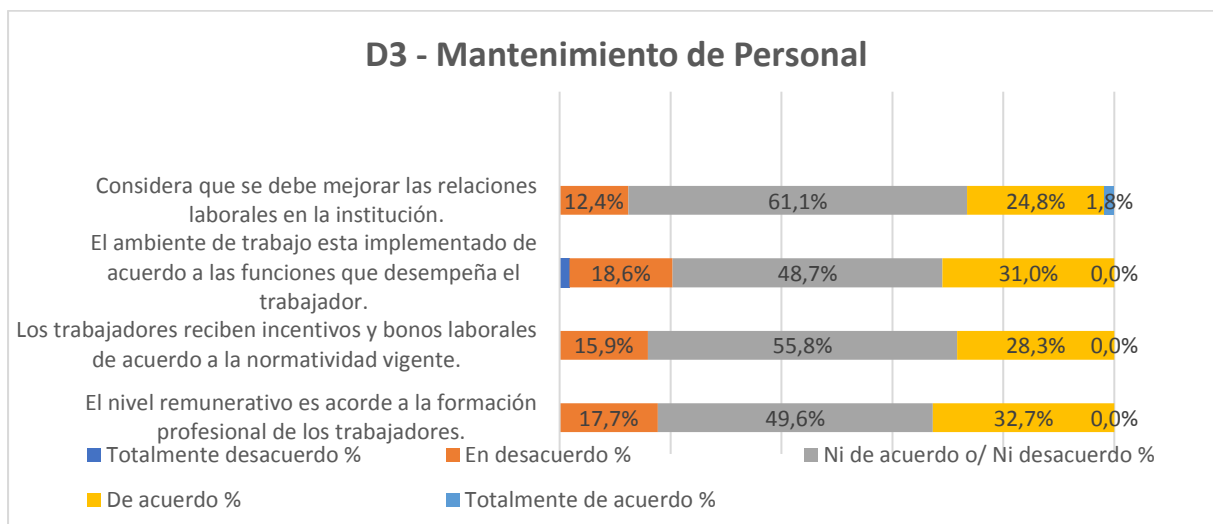
Se observa en la Tabla 8 y Figura 6, que el 56,64 % de encuestados consideran estar “De acuerdo” con la aplicación del mantenimiento de personal mientras que el 43,36 % encuestados indican estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” con que se aplique el Mantenimiento de Personal. La remuneración económica, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo todos estos factores son primordiales ya que influyen en el desempeño laboral, por ello la importancia de poner énfasis en el cumplimiento de estos y lograr que la percepción de los trabajadores mejore.

### c.1. Mantenimiento de Personal

Tabla 9: Mantenimiento de Personal

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El nivel remunerativo es acorde a la formación profesional de los trabajadores.	0.0%	17.7%	49.6%	32.7%	0.0%
Los trabajadores reciben incentivos y bonos laborales de acuerdo a la normatividad vigente.	0.0%	15.9%	55.8%	28.3%	0.0%
El ambiente de trabajo esta implementado de acuerdo a las funciones que desempeña el trabajador.	1.8%	18.6%	48.7%	31.0%	0.0%
Considera que se debe mejorar las relaciones laborales en la institución.	0.0%	12.4%	61.1%	24.8%	1.8%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario



*Figura 7: Mantenimiento de Personal*

*Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 9*

La tabla 9 y figura 7 revelan los resultados obtenidos de los indicadores de la dimensión mantenimiento de personal, en que el 61.10%, de los trabajadores administrativos considera estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se deba mejorar las relaciones laborales en la institución, el 48.70% indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que el ambiente laboral está implementado de acuerdo a las funciones de desempeña el trabajador, mientras que el 55.80%, indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se reciben los incentivos y bonos laborales de acuerdo a la normatividad vigente, y finalmente, el 49.6% indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que el nivel remunerativo es acorde a la formación profesional de los trabajadores.

Se puede evidenciar que en la institución no existe una buena relación laboral entre los trabajadores ya que en la entrevista realizada había contradicciones, ni existía un ambiente laboral adecuado debido a que están constantemente cambiando de oficina y no cuentan con un pabellón especialmente para la parte administrativa. Manifiestan también que no existen incentivos ni bonos que los motiven.

#### d) Desarrollo de Personal

Tabla 10. Desarrollo de Personal

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	67	59,29%
	De acuerdo	46	40,71%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

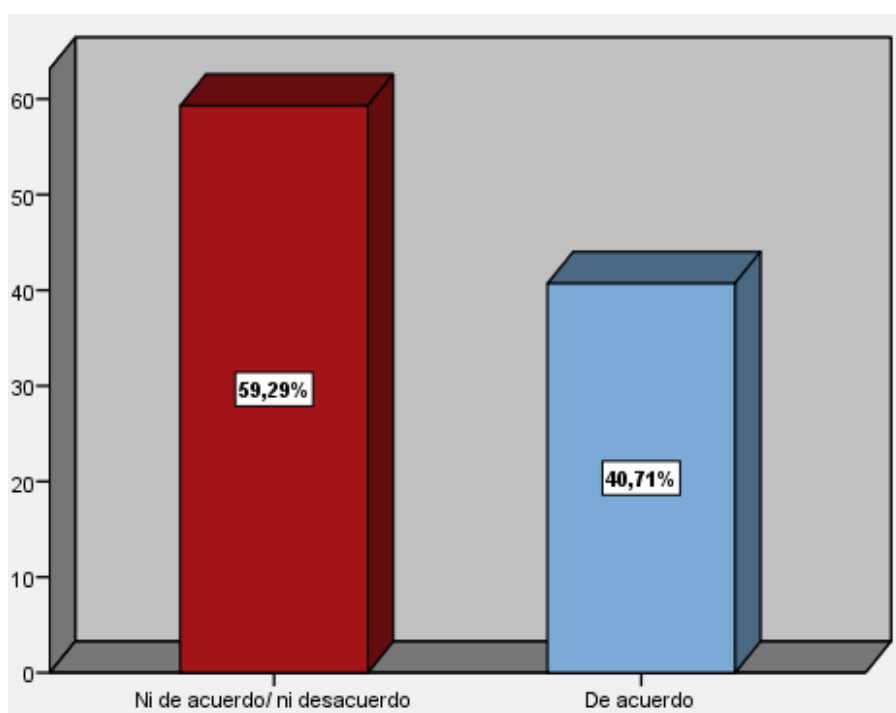


Figura 8. Desarrollo de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 10

Como se observa en la Tabla 10 y Figura 8, el 59,29% del total de encuestados consideran estar “Ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se aplica el Desarrollo de personal y el 40,71 % encuestados indican estar “de acuerdo” con que se aplica el Desarrollo de personal de la Universidad.

La institución otorga poca importancia al desarrollo e implementación de planes de capacitación acorde a las necesidades del personal que contribuya a desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos que permitan lograr con mayor eficiencia los trabajos.

### d.1. Desarrollo de Personal

Tabla 11: Desarrollo de Personal

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los planes y los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia.	0.0%	17.7%	57.5%	24.8%	0.0%
Se desarrolla actividad para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo	0.0%	18.6%	61.1%	20.4%	0.0%
Se lleva a cabo un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución.	0.0%	22.1%	47.8%	30.1%	0.0%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

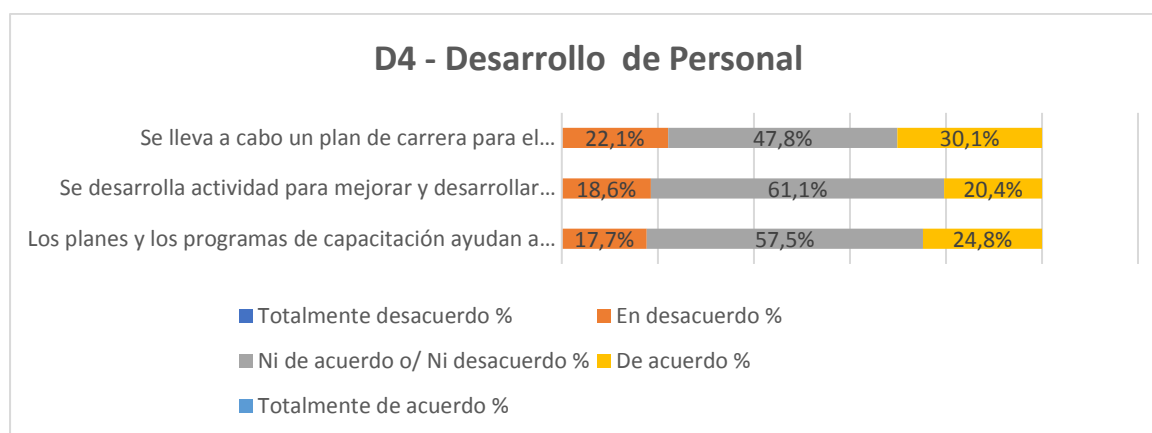


Figura 9: Desarrollo de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 11

La tabla 11 y figura 9 revelan los resultados de los indicadores de la dimensión Desarrollo de Personal, en la cual se observa que el 47.80%, de los trabajadores administrativos considera estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se lleva a cabo un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional, mientras que el 61.10% indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” con que se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo, y en tanto el 57.50%, indica estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que los planes y programas de capacitación ayuden a mejorar el nivel de competencia.

De acuerdo a los encuestados hay necesidad de que se realicen capacitaciones para fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades que les permita alcanzar un mejor desempeño en su trabajo.

### e) Auditoría de Personal

Tabla 12. Auditoría de Personal

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	0	00.0%
	En desacuerdo	0	00.0%
	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	55	48.67%
	De acuerdo	58	51.33%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

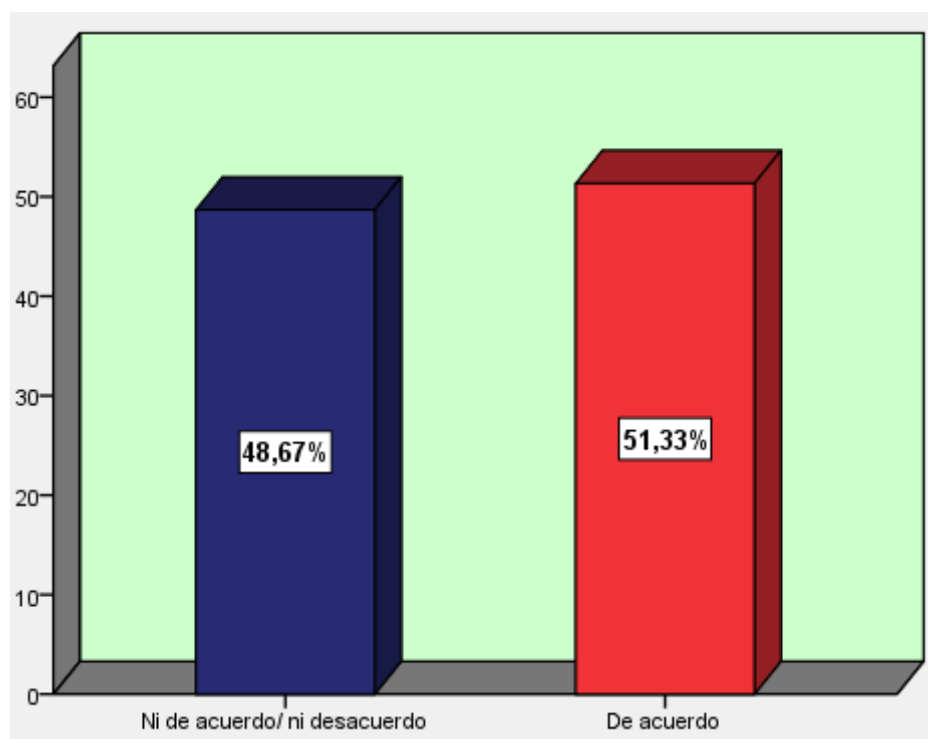


Figura 10. Auditoría de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 12

Como se observa en la Tabla 12 y Figura 10, el 51,33% del total de encuestados consideran estar “de acuerdo” en que se aplica la Auditoría de Personal y el 48,67 % encuestados indican estar “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se aplica la Auditoría Personal.

Se puede decir que se cuenta con sistemas de información de los trabajadores y se lleva a cabo la responsabilidad social brindando un servicio a los usuarios en general.

## e.1. Auditoría de Personal

Tabla 13: Auditoría de Personal

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La base de datos del personal se actualiza constantemente?	0.0%	14.2%	52.2%	33.6%	0.0%
¿La ética y la responsabilidad social en los trabajadores se practican en la institución?	0.0%	15.0%	58.4%	26.5%	0.0%
¿Las auditorias que se realizan son ejecutadas constantemente por los especialistas?	0.0%	15.0%	66.4%	18.6%	0.0%

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

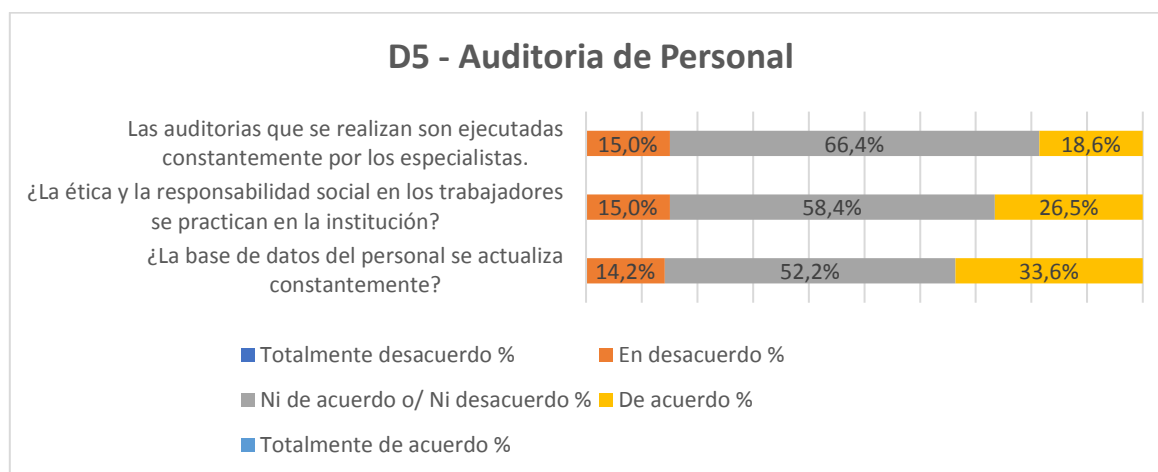


Figura 11: Auditoría de Personal

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 13

La tabla 13 y figura 11 revelan los resultados obtenidos de los indicadores, en la cual se evidencia que en mayores porcentajes. El 66.40%, de los trabajadores administrativos manifiesta que están “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que las auditorías que realizan son ejecutadas constantemente por especialista, el 58.4% indica que están “ni de acuerdo o/ni desacuerdo” en que se practica la ética y responsabilidad en la institución, y el 52,2% indican que las bases de datos del personal se actualiza constantemente.

Se puede decir que se cuenta con sistemas de información de los trabajadores en las diferentes direcciones o áreas, pero no son actualizados y se lleva a cabo la responsabilidad social brindando un servicio adecuado a los usuarios en general.

## DESEMPEÑO LABORAL

### 6.1.2. Desempeño Laboral

Tabla 14. Desempeño Laboral

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Muy deficiente	0	00.0%
	Deficiente	0	00.0%
	Regular	6	5,31%
	Bien	78	69,03%
	Excelente	29	25,66%
	Total	113	100,00%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

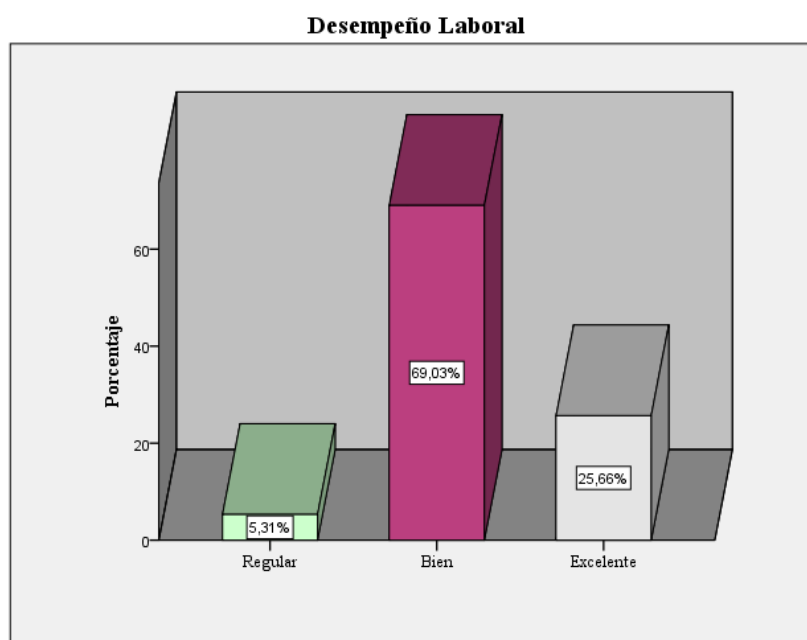


Figura 12: Variable Desempeño Laboral

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 14

Como se observa en la Tabla 14 y Figura 12, el 69,03% del total de encuestados consideran que esta “Bien” el desempeño laboral en la institución, el 25,66 % encuestados indican que es “excelente” el desempeño laboral en la institución y el 5,31% indican que es “regular” el desempeño laboral en la institución.

Ello indica que en la institución, el personal administrativo se siente satisfecho con su puesto de trabajo por ello tienen un buen desempeño laboral, con acciones o comportamiento observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos de la institución.

### a) Productividad laboral

Tabla 15. Productividad laboral

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Muy deficiente	0	00.0%
	Deficiente	4	3,54%
	Regular	35	30,97%
	Bien	73	64,60%
	Excelente	1	0,88%
	Total	113	100,00%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

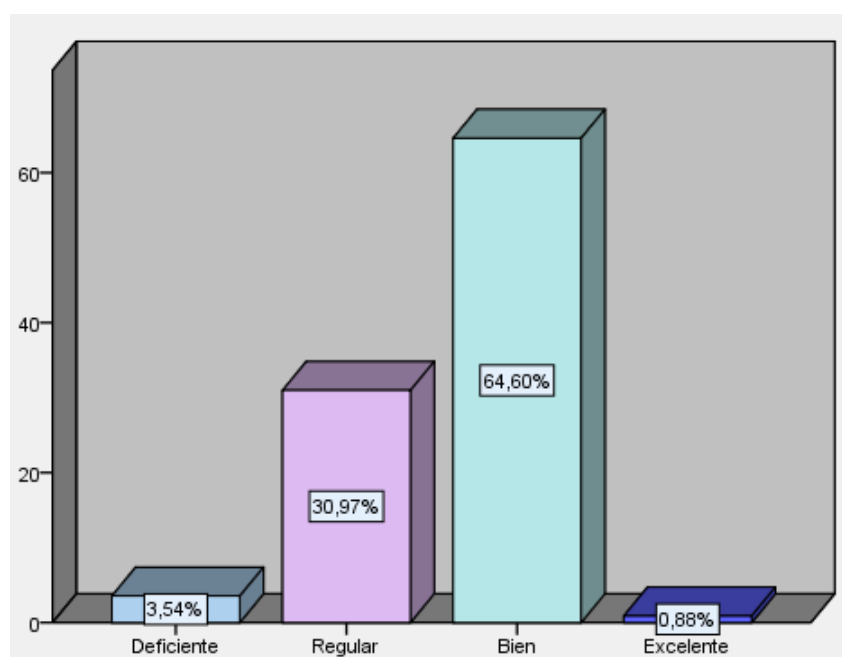


Figura 13. Productividad Laboral

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 15

Como se observa en la Tabla 15 y Figura 13, el 64,60% del total de encuestados califican como “Bien” la productividad laboral en la institución, mientras que el 30,97% encuestados indican que la productividad laboral es “regular” en la institución, en tanto que el 3,54% lo considera “deficiente” y el 0,88% indica que la productividad laboral es “excelente”.

Se puede evidenciar según los encuestados que en la institución existe la productividad laboral, pero cabe mencionar también que los trabajadores necesitan mayor motivación para desarrollar sus tareas y funciones para el buen desempeño laboral.

### a.1. Productividad laboral.

Tabla 16: Productividad Laboral

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bien	Excelente
¿El nivel de cumplimiento de tareas es acorde a lo establecido por las políticas de la institución?	0.0%	10.6%	39.8%	47.8%	1.8%
¿Para el cumplimiento de las tareas asignadas hacen uso eficiente de los recursos asignados?	0.0%	8.8%	46.0%	45.1%	0.0%

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

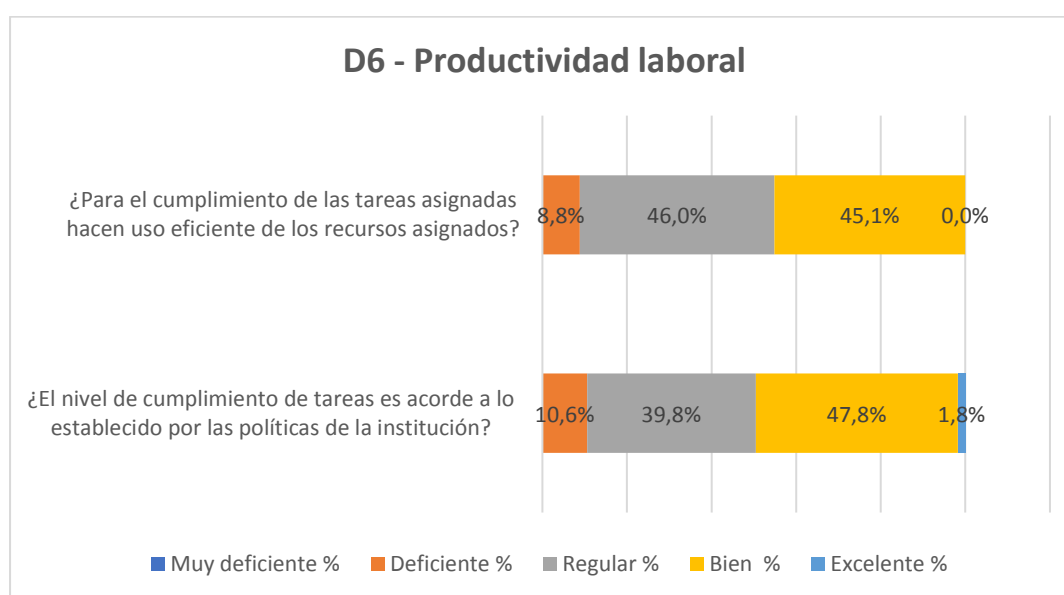


Figura 14: Productividad Laboral

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 16

La tabla 16 y figura 14 revelan los resultados obtenidos de los indicadores de la dimensión productividad laboral, en la cual se evidencia que en mayores porcentajes; el 46%, de los trabajadores administrativos manifiesta que el uso eficiente de los recursos asignados es “regular”, mientras que el 47.8% indica que está “bien” el nivel de cumplimiento de las tareas acorde a los establecido por las políticas de la institución.

Entonces afirmamos que la productividad laboral, necesita ser desarrollada con énfasis, los trabajadores necesitan mayor motivación para desarrollar con eficacia sus tareas y funciones que su puesto lo requiere.

## b) Eficacia

Tabla 17. Eficacia

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Muy deficiente	0	00,0%
	Deficiente	5	4,42%
	Regular	20	17,70%
	Bien	79	69,91%
	Excelente	9	7,96%
	<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

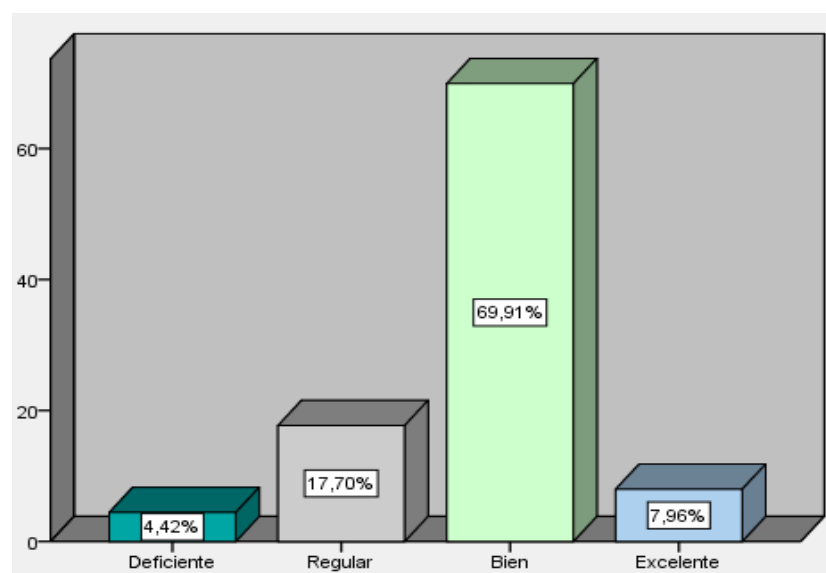


Figura 15. Eficacia

*Fuente:* elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 17

Como se observa en la Tabla 17 y Figura 15, el 69,91% del total de encuestados califican como “bien” la eficacia en la institución, mientras que el 17,70% encuestados indican que la eficacia en la Universidad es “regular” en tanto que el 7,96% lo considera “excelente” y el 4,42% indican que la eficacia institucional es “deficiente”.

Se aprecia que, para el trabajador administrativo en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, existe una buena eficacia en la institución, esto también significa que existe una buena identificación con la institución.

## b.1. Eficacia

Tabla 18: Eficacia

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bien	Excelente
¿Usted como considera que llega al cumplimiento de sus metas establecidas en el Plan de Trabajo anual?	0.0%	11.5%	26.5%	57.5%	4.4%
¿Cómo considera que las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución?	0.0%	8.8%	34.5%	48.7%	8.0%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

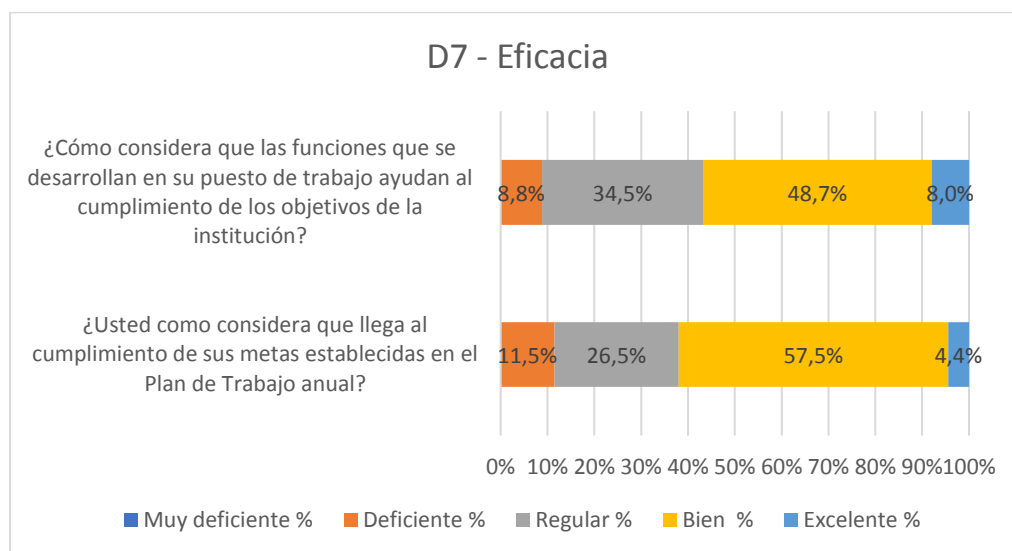


Figura 16: Eficacia

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 18

La tabla 18 y figura 16 revelan también los resultados obtenidos de los indicadores de la dimensión Eficacia, en la cual se evidencia que en mayores porcentajes, el 48.70%, de los trabajadores administrativos consideran que está “Bien” las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos, mientras que el 57.50% considera como “bien” el cumplimiento de metas ya que cumplen con lo establecido en el plan de trabajo anual.

Los trabajadores administrativos indican que existe una buena eficacia ya que logran cumplir con los objetivos y desarrollar sus tareas de acuerdo a lo exigido por la institución.

### c) Eficiencia laboral

Tabla 19. Eficiencia Laboral

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Muy deficiente	0	00,0%
	Deficiente	3	2,65%
	Regular	21	18,58%
	Bien	78	69,03%
	Excelente	11	9,73%
	<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

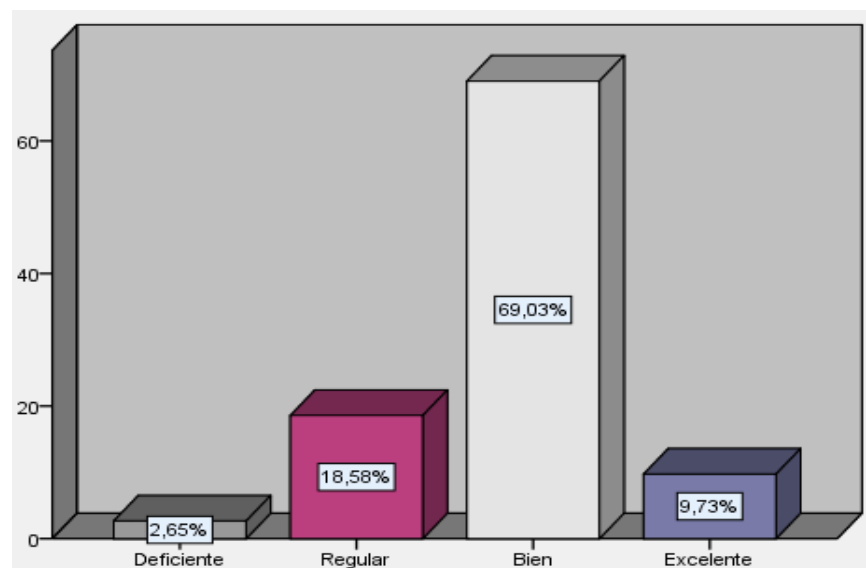


Figura 17. Eficiencia laboral

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 19

Como se observa en la Tabla 19 y Figura 17, el 69,03% del total de encuestados consideran que esta “bien” la eficiencia laboral dentro de la institución, mientras que el 18,58% encuestados indican que se da de manera “regular” la eficiencia laboral, en tanto que el 9,73% lo consideran “excelente” y el 2,65% indican es “deficiente” la eficiencia en la UNAMBA.

Se puede apreciar que los trabajadores administrativos perciben que existe un esfuerzo demostrado en realizar las tareas, esto se debe al interés propio de cada trabajador ya que indican que no existe motivación o incentivos para realizar las tareas.

### c.1. Eficiencia laboral.

Tabla 20: Eficiencia laboral

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bien	Excelente
¿Cómo son las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?	0.0%	6.2%	30.1%	60.2%	3.5%
¿Cómo es el Cumplimiento de las responsabilidades encomendadas?	0.0%	9.7%	32.7%	49.6%	8.0%

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

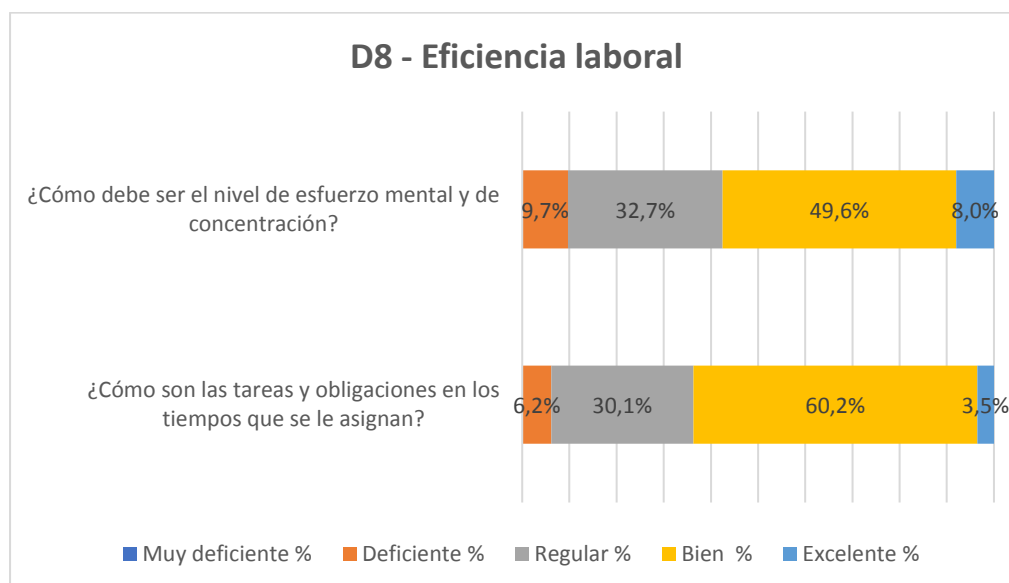


Figura 18: Eficiencia laboral

Fuente: elaboración propia de acuerdo a la tabla N° 20

La tabla 20 y figura 18 revelan los resultados obtenidos de los indicadores de la dimensión Eficiencia laboral, en la cual se evidencia que en mayores porcentajes, el 49.60%, de los trabajadores administrativos manifiesta que cumple “bien” las responsabilidades encomendadas por la institución y el 60.20% indican que cumplen “bien” las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.

Toda tarea a realizar debe ser hecha con eficiencia ya que ésta nos ayudará a obtener resultados satisfactorios en las actividades a realizar, cabe afirmar que los resultados obtenidos son satisfactorios ya que observamos que la mayoría de los trabajadores son capaces de hacer uso

adecuado de las herramientas, procedimientos, etc., y que cuenta con las capacidades necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo.

### 6.1.3. Contratación de Hipótesis

Para la contratación de las hipótesis se ha utilizado en primer lugar la prueba estadística de Chi cuadrado ( $X^2$ ), esto para determinar la existencia de independencia o dependencia de una variable con la otra.

En segundo lugar, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson que ayudará a determinar la existencia de una correlación positiva, de acuerdo con las hipótesis planteadas.

Tabla 21. Nivel de correlación según Pearson

-1.00 = <i>correlación negativa perfecta.</i> ("A mayor $X$ , menor $Y$ ", de manera proporcional. Es decir, cada vez que $X$ aumenta una unidad, $Y$ disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica "a menor $X$ , mayor $Y$ ".
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = <i>Correlación positiva perfecta.</i> ("A mayor $X$ , mayor $Y$ " o "a menor $X$ , menor $Y$ ", de manera proporcional. Cada vez que $X$ aumenta, $Y$ aumenta siempre una cantidad constante.)

**Fuente:** Nivel de correlación según Pearson

### 7.3.1.1. Hipótesis General

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva débil entre la administración de recursos humanos y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva débil Administración de recursos humanos y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

Tabla 22. Correlación entre Administración de recursos humanos y Desempeño laboral

	Valor	DF	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,095 <sup>a</sup>	2	0,029
Índice de probabilidad	9,565	2	0,008
Asociación lineal por lineal	6,931	1	0,008
N° de casos validos	113		

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 22 se aprecia que el valor “sig” es 0.029 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe una dependencia por lo tanto una relación entre la Administración de recursos humanos y el Desempeño laboral.

Tabla 23. Prueba de hipótesis Administración de recursos humanos y Desempeño Laboral

		Administración de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Administración de Recursos Humanos	Correlación Pearson	1	,249**
	Sig. (Bilateral)		,008
	N	113	113
Desempeño Laboral	Correlación Pearson	,249**	1
	Sig. (Bilateral)	,008	
	N	113	113

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 23 el valor es de 0.249, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva débil entre Administración de recursos humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21, que la relación es positiva débil.

### 7.3.1.2. Hipótesis Específicas

**Ho:** No existe una relación positiva muy débil entre Provisión de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H1:** Existe una relación positiva muy débil entre Provisión de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

Tabla 24. Correlación entre Provisión de Personal y Desempeño Laboral

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,731 <sup>a</sup>	2	0,035
Índice de probabilidad	7,300	2	0,026
Asociación lineal por lineal	6,003	1	0,014
N° de casos validos	113		

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 24 se aprecia que el valor “sig” es 0.035 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos afirmar que existe una correlación entre Provisión y Desempeño Laboral.

Tabla 25. Prueba de hipótesis Provisión de Personal y Desempeño Laboral

		Provisión de personal	Desempeño Laboral
Provisión de personal	Correlación Pearson	1	0,232*
	Sig. (Bilateral)		0,014
	N	113	113
Desempeño Laboral	Correlación Pearson	,232*	1
	Sig. (Bilateral)	,014	
	N	113	113

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 25 el valor es de 0.232, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva muy débil entre Provisión de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21 que existe una relación positiva muy débil.

**Ho:** No existe una relación positiva muy débil entre Organización de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H1:** Existe una relación positiva muy débil entre Organización y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

Tabla 26. Correlación entre Organización de Personal y Desempeño Laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,859 <sup>a</sup>	2	0,032
Índice de probabilidad	9,168	2	0,010
Asociación lineal por lineal	4,731	1	0,030
N° de casos validos	113		

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 26 se aprecia que el valor “sig” es 0.032 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos afirmar que existe una correlación entre la Organización de Personal y Desempeño Laboral.

*Tabla 27. Prueba de hipótesis entre Organización de Personal y Desempeño Laboral*

		<b>Organización de personal</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Organización de personal</b>	Correlación Pearson	1	0,206*
	Sig. (Bilateral)		0,029
	N	113	113
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación Pearson	,206*	1
	Sig. (Bilateral)	,029	
	N	113	113

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 27 el valor es de 0.206, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva muy débil entre Organización de Personal y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21 que la relación es positiva muy débil.

**Ho:** No existe una relación positiva débil entre Mantenimiento de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H1:** Existe una relación positiva débil entre Mantenimiento y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

Tabla 28. Correlación entre Mantenimiento de Personal y Desempeño Laboral

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	16,805 <sup>a</sup>	2	,000
<b>Índice de probabilidad</b>	19,912	2	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	16,029	1	,000
<b>N° de casos validos</b>	113		

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 28 se aprecia que el valor “sig” es 0.00 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos afirmar que existe una correlación entre Mantenimiento de Personal y Desempeño Laboral.

Tabla 29. Prueba de hipótesis entre Mantenimiento de Personal y Desempeño Laboral

		Mantenimiento de personal	Desempeño Laboral
<b>Mantenimiento de personal</b>	Correlación Pearson	1	0,378**
	Sig. (Bilateral)		0,000
	N	113	113
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación Pearson	,378**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	113	113

Fuente: Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 29 el valor es de 0.378, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva débil entre Mantenimiento de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21 que la relación es positiva débil.

**Ho:** No existe una relación positiva débil entre Desarrollo de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H1:** Existe una relación positiva débil entre Desarrollo de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

*Tabla 30. Correlación entre Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	8,377 <sup>a</sup>	2	0,015
<b>Índice de probabilidad</b>	10,445	2	0,005
<b>Asociación lineal por lineal</b>	7,900	1	0,005
<b>N° de casos validos</b>	113		

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 30 se aprecia que el valor “sig” es 0.015 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos afirmar que existe una correlación entre Desarrollo de Personal y el Desempeño Laboral.

*Tabla 31. Prueba de hipótesis entre Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral*

		Desarrollo de personal	Desempeño Laboral
<b>Desarrollo de personal</b>	Correlación Pearson	1	0,266**
	Sig. (Bilateral)		0,004
	N	113	113
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación Pearson	,266**	1
	Sig. (Bilateral)	,004	
	N	113	113

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 31 el valor es de 0.266, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva débil entre Desarrollo de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21 que la relación es positiva baja.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva débil entre Auditoría de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva débil entre Auditoría de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.

*Tabla 32. Correlación entre Auditoría de Personal y Desempeño Laboral*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	8,882 <sup>a</sup>	2	0,012
<b>Índice de probabilidad</b>	9,334	2	0,009
<b>Asociación lineal por lineal</b>	8,787	1	0,003
<b>N° de casos validos</b>	113		

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

De la Tabla 32 se aprecia que el valor “sig” es 0.012 menor al nivel significancia de 0.05%; por lo tanto, podemos que existe una correlación entre la Auditoría de Personal y Desempeño Laboral.

Tabla 33. Prueba de hipótesis entre Auditoría de Personal y Desempeño Laboral

		<b>Auditoría de Personal</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Auditoría de Personal</b>	Correlación Pearson	1	0,280**
	Sig. (Bilateral)		0,003
	N	113	113
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación Pearson	,280**	1
	Sig. (Bilateral)	,003	
	N	113	113

**Fuente:** Elaboración propia por datos de cuestionario

Según la Tabla 33 el valor es de 0.280, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación positiva débil entre Auditoría de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016., también se afirma según la Tabla 21 que la relación es positiva débil.

## 6.2. Discusión

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores administrativos de la Universidad, se ha determinado con respecto al objetivo general de la investigación, que existe una relación positiva entre Administración de recursos humanos y el Desempeño Laboral. Además se señala que la relación es positiva y directa. Por ello, es posible afirmar que si se desarrolla una adecuada administración de recursos humanos, el desempeño laboral subirá en un porcentaje significativo. Se refuerza esta afirmación con el resultado obtenido de la investigación realizado por (Inca Allcahuaman, 2015) en la que concluye que existe una correlación positiva alta entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. También se indica que deben existir otros factores que se relacionan con el desempeño laboral.

A pesar de que existe una relación positiva baja entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral, se debe buscar mejorar la Administración de Recursos

Humanos, puesto que se evidenció que el 88.50% de los encuestados afirma que están “de acuerdo” que se desarrolla la “Administración de Recursos Humanos”. Dado que en el caso de la segunda variable Desempeño Laboral, el 69,03% afirma que está “bien” el desempeño laboral, se buscó información para poder contrastar este resultado, pero se obtuvo muy poco de parte del área de Recursos Humanos, debido a que esta área no cuenta con indicadores que midan el desempeño laboral de los trabajadores.

Por otro lado, se determinó que existe una relación positiva baja entre provisión de personal y el desempeño laboral. Con los resultados se ha determinado que el 62,83% de los encuestados afirman que están “de acuerdo” en cómo se realiza la provisión en la Institución.

De acuerdo a los resultados, existe una relación positiva entre la organización de personal y el desempeño laboral, se evidenció que el 52,21% de los encuestados, no están ni de acuerdo o/ni desacuerdo en cómo se realiza la organización de personal, esto debido a que no se actualiza los diseños de puestos, no se revisa el Manual de Organizaciones y Funciones, así mismo afirman que no se realiza con frecuencia evaluación al desempeño del personal.

Se determinó que existe una relación positiva entre mantenimiento de personal y el desempeño laboral, se evidenció que están de acuerdo con el mantenimiento de personal con el 56,64% de los encuestados, debido a que los trabajadores muestran cierta aceptación con referencia a la remuneración percibida, aunque afirman que se debe mejorar las relaciones laborales dentro de la Institución, así como implementar el ambiente de trabajo para desempeñar mejor sus funciones.

Así mismo se determinó que existe una relación positiva entre desarrollo de personal y el desempeño laboral, se evidenció que están ni de acuerdo o/ni desacuerdo, con el desarrollo de personal el 59,29% de los encuestados, ya que los trabajadores manifiestan que los eventos de capacitación laboral que contribuya a su formación profesional no se realizan con frecuencia,

además de la falta de fijación de los objetivos trazados por la institución y que no se fomenta la práctica de los valores institucionales.

Finalmente, se determinó que existe una relación positiva entre la auditoría de personal y el desempeño laboral, se evidenció que están de acuerdo con la auditoría de personal con el 51,33% de los encuestados, quienes manifiestan que existe una actualización de la base de datos del personal en general y afirman que se realiza eventos o actividades que permiten que se fomente la ética o la responsabilidad social en los trabajadores.

## Capítulo VII

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1. Conclusiones

Primera. Existe una relación positiva directa entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el 88,50% del total de encuestados quienes manifiestan estar de acuerdo en que existe relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral. Asimismo, de la revisión documentaria en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, en el año 2016, se desprende que se cumplió con el proceso de selección, actualización de documentos administrativos, supervisión, motivación del personal administrativo.

Segunda. Existe una relación positiva entre la provisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, representado en un 23,2%, lo cual indica que existe una relación no tan significativa; de acuerdo a los resultados, el 62.83% de los trabajadores administrativos están de acuerdo en que se realizó la provisión de personal.

Tercera. Existe una relación positiva entre organización de personal y desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, representado con un 20.6 %, que indica que existe una relación no tan significativa y según los resultados, los trabajadores administrativos representados por un 53,10% manifiestan estar ni de acuerdo o ni desacuerdo en que se realiza la organización de personal.

Cuarta. Existe una relación positiva entre mantenimiento de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, representado en un 37.8% lo cual indica que existe una relación no tan significativa. Según los resultados, los trabajadores administrativos representados por un 56,64% manifiestan estar de acuerdo en que se realiza el mantenimiento de personal.

Quinta. Existe una relación positiva, entre desarrollo de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, representado en un 26,6% que indica que existe una relación no tan significativa. Según los resultados, los trabajadores administrativos representados por un 59,29% manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo en que se da desarrollo de personal.

Sexta. Existe una relación positiva, entre Auditoría de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016; representado en un 28,00% lo cual indica que existe una relación no tan significativa. Según los resultados, los trabajadores administrativos representados por un 51,33% manifiestan estar de acuerdo en que se da la auditoria de personal.

## 7.2. Recomendaciones

Primera. Al área de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, desarrollar con mayor énfasis los procesos de administración de RRHH con la finalidad de que los trabajadores administrativos lo conozcan y mejoren su desempeño laboral.

Segunda. Al área de Recursos Humanos, realizar de manera transparente la contratación del personal de la UNAMBA, y someter a un proceso de selección, para la obtención del perfil del trabajador que se requiera cubrir un puesto de trabajo y de esta manera seleccionar a la persona más idónea y capacitada para el puesto solo así podemos determinar y hablar de calidad de trabajo.

Tercera. Al área de Recursos Humanos mantener un programa de revisión y actualización constante de los diseños y análisis de puesto que cumplan con los objetivos propuestos ya que de lo contrario pueden convertirse en una carga de trabajo que no represente beneficios para la institución; asimismo evitar más el interés en diseñar controles que en atender las causas reales de las desviaciones.

Cuarta. Al área de Recursos Humanos, establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos, que reconozca esfuerzos y premie resultados; fomentar programas de desarrollo humano o superación personal ya que si el trabajador crece como persona, propiciara el crecimiento de la institución; asimismo programas de eventos y actividades de recreación y deporte, con la finalidad de contribuir a la integridad y lealtad a la comunidad universitaria y mejorar el clima laboral de la universidad.

Quinta. Al área de Recursos Humanos realizar talleres de capacitación sobre necesidades reales (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), diseñar talleres de comunicación,

trabajo en equipo, motivación al logro que apoyen a los objetivos institucionales bajo un programa y evaluación constante.

Sexta. Al área de Recursos Humanos implementar técnicas administrativas de evaluación al desempeño, que sean objetivas, claras y estudiadas adecuadamente comprendiendo el contenido para adaptarla a las necesidades o realidad de la institución con base en las diferentes actividades de los grupos ocupacionales de la institución como son jefes, asistentes, secretarias, vigilancia, etcétera ya que cada grupo necesita ser evaluado acorde a las responsabilidades que ejerce; asimismo se sugiere realizar monitoreo y evaluación constante de los proyectos de inversión a través de la conformación de una comisión de planeamiento de la UNAMBA, conformado por las áreas que tiene relación con la ejecución de los proyectos de inversión pública.

## Bibliografía

- Alessio, D. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. Mexico: Pearson.
- Alfaro, F., & Afaro, M. (2000). *Diagnóstico de productividad por Multimomentos*. España: Productiva.
- Andrade, S. (18 de 10 de 2017). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/>
- Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: sua natureza, origens y perpectivas*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Bermudez Tacunga, R. (2015). Desempeño Laboral en las Empresas Privadas de Contadores formados en Universidades Manabitas. *QUIPUKAMAYOC*, 28.
- Bittel, L. (2002). *Administración de Personal*.
- Brown, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Charaja Cutipa, F. (2004). *Investigacion Cientifica*. Puno-Peru: Nuevo Mundo.
- Charaja Cutipa, F. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno, Lima: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena Edicion ed.). Mexico: McGRAM/HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena Edicion ed.). Mexico: McGRAM/HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena Edicion ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (17 de 01 de 2018). *slideshare.net*. Obtenido de slideshare.net: [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficienciaadmon-tiempo](https://www.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficienciaadmon-tiempo).
- Coulter, R. Y. (10 de 12 de 2017). *Promonegocios.Net*. Obtenido de Promonegocios.Net: <https://www.promonegocios.net/>
- Da Silva, O. R. (26 de 11 de 2002). *Teorías de la Administración*. Mexico: International Thomson Editores, S.A. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Dessler, G. (1996). *Administracion de Personal* (sexta ed.). Mexico: Prentice-Hall,Inc.
- Dessler, G. (2002). *Administración Personal*. México: Alhambra Mexicana S.A.
- Española, R. A. (11 de 01 de 2018). *Pomonegocios.net*. Obtenido de Pomonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>.
- Esparza Carazas, S. S. (2016). *La cultura tributaria como causa del incumplimiento al pago del impuesto predial de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Ayaviri periodos 2013,2014 (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno-Perú.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: Thomson Learning.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de Productos y Operaciones*. Mexico: International Thomson.
- García Obando, A. P. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en. TULCÁN-ECUADOR*.

- Garcia, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*, 2-9.
- Geografica, I. N. (2012). *Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra*.
- Ghiselli. (1998). *Administración del personal*. traducción José Rafael Guitierrez.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Printice Hall.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*. Madrid: Pearson educación S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Inca Allcahuaman, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Andahuaylas.
- Klehe Ute Christine, A. N. (2007). El Rol del Desempeño Típico y Máximo en Selección de persona. *Revista de Psicología del Trabajo*, 11-38.
- Koontz. (20 de 12 de 2017). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/administración/definición/eficacia.html>.
- Kootz, H., & Wehrch, H. (2001). *Administración*. México: McGraw-hill.
- LAWRENCE, P. R. (1972). *Desenvolvimento de organizações: diagnostico y ação*. São Paul: Edgard Blücher.
- Magaña, G. (01 de abril de 2018). *"Motivación y desempeño laboral, Enfoque"*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacionlaboral.shtml#result>
- Mejía, C. A. (30 de 09 de 2017). *Planig*. Obtenido de Planig: [www.planning.com](http://www.planning.com)
- Mondy, W. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México: 4ta.
- MONDY, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Montes Alonso, J., & Gonzales Rodriguez, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias Editorial, S.L.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (decimotercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Oscoco Peralta, H. (2015). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA-ANDAHUAYLAS-APURIMAC, 2014*. Andahuaylas-Apurimac.
- Paz, C., & Gonzales, D. (18 de 12 de 2017). *Nulan*. Obtenido de Nulan: <http://nulan.mdp.edu.ar/>
- Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, & Mayrene. (2010). Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Maracaibo*.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (d. quinta, Ed.) Mexico: Pearson education.
- Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2014). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (DÉCIMA ed.). México: Pearson Education.
- Rodriguez Manilla, D. (1999). *Gestión Organizacional*. Chile: Chileno P y V.

- Salazar V., D. (Mayo-Agosto de 2005). Los Recursos Humanos en las Universidades Públicas. *Omnia*.
- Salinas. (2001). Relación entre el nivel de Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Cesar Vallejo-Trujillo. Trujillo.
- Smith, C. C. (2008). *Guías para supervisores*. Trillas.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Utrilla Urtecho, E. A. (2015). *Gestión del Talento Humano y su mejo en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Institucion Educativa "Santa Teresita" de la ciudad de Trujillo*. Trujillo.
- Velazco, J. (2007). *Organizacion de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid: Pirámide.
- Vergara Calderon, L. P. (2015). *La Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo "SEMEPA S.R.L"*. Trujillo.
- W. Griffin, R. (2011). *Administracion* (Decima Edicion ed.). México: Cengage Learning.
- Weihrich, K. (09 de 10 de 2017). *Slideshare.net*. Obtenido de Slideshare.net: [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficienciaadmon-tiempo](https://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficienciaadmon-tiempo).

# Anexos

## ANEXO I

### Matriz de Consistencia de la investigación

**“Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los Trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016”.**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<b>P.G.</b>	<b>O.G.</b>	<b>H.G.</b>	Administración de Recursos Humanos	Provisión	Reclutamiento de personal	<b>POBLACIÓN</b> 160 trabajadores Administrativos  <b>MUESTRA</b> 113  <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación Aplicada  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación Correlacional  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental, Transeccional Correlacional  <b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario Ficha de Análisis documental  <b>TIEMPO</b> 8 meses  <b>PRESUPUESTO</b>
¿Qué relación existe entre la Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre la Administración de Recursos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.			Selección de personal	
<b>P.E.</b>	<b>O.E.</b>	<b>H.E.</b>		Organización	diseño de puestos	
					Descripción y análisis de puestos	
					Evaluación del desempeño	
Mantenimiento	Remuneración (Administración de sueldos y salarios)					
	Planes de prestaciones sociales					
	Calidad de vida en el trabajo					
¿Qué relación existe entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre la provisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.		Desarrollo	Capacitación y desarrollo del personal	
				Auditoría	Sistemas de información	
			Ética y responsabilidad social			
¿Qué relación existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.				



						S/. 8200.00
¿Qué relación existe entre la Mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre la Mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre el Mantenimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Desempeño Laboral	Productividad laboral	Eficiencia del trabajador	
					Eficacia del trabajador	
					Nivel de producción del personal	
					Cumplimiento de las metas del trabajador	
				Eficacia	Percepción del nivel de calidad del trabajo	
					Metas logradas	
					Cumplimiento de las tareas asignadas	
					Conocimiento dentro del puesto de trabajo	
				Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal	
			Nivel de conocimientos técnicos			
			Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo			
			Nivel de adaptabilidad del trabajador			
¿Qué relación existe entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre el desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.				
¿Qué relación existe entre la auditoria y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016?	Determinar qué relación existe entre la auditoria y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.	Existe una relación positiva entre la auditoria y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016.				

## **ANEXOS II**

### **Número de trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016**

orden	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE INGRESO	CARGO	CONDICION LABORAL
1	AEDO CARRION LYDIA ANANI	5/02/2004	TECNICO EN FINANZAS II	N
2	AGUILAR ABOLLANEDA MIRIAM	1/06/2016	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
3	AGUILAR ESPINOZA MARCO ANTONIO	25/08/2008	ANALISTA DE SISTEMAS PAD II	C
4	ALVAREZ ALTAMIRANO LINA MARIBEL	1/02/2005	JEFE OFICINA DE TESORERIA	N
5	ANDAGUA CASTRO RENIOR	1/05/2013	ECONOMISTA II	C
6	ANTEZANA MATENCIO AURELIO	1/02/2005	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
7	APARICIO PUMA CLEOFE	1/02/2006	TECNICO ADMINISTRATIVO I	N
8	APAZA FREDY	6/09/2004	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
9	ARIAS MOTTA JUSTO FLAVIO	7/05/2007	TECNICO EN LABORATORIO I	N
10	AYMA VELARDE JUAN LUIS	5/02/2004	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N
11	BACA MEJIA LUZ MARINA	1/10/2002	PLANIFICADOR III	N
12	BAUTISTA DAMIAN EDWIN	8/02/2010	TRABAJADOR DE SERVICIO I	C
13	BAÑON AGUILAR MARIELA	1/10/2002	TECNICO EN BIBLIOTECA II	N
14	BORDA GIRALDO YUDITZA	1/03/2013	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
15	CACERES RODRIGUEZ FRANCISCA MERY	1/02/2006	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N
16	CALLE ESPINOZA VICTOR FERNANDO	1/02/2005	RELACIONISTA PUBLICO IV	N
17	CANAUIRE CCAMA FABIAN ARISTOTELES	1/10/2002	BIBLIOTECARIO I	N
18	CARRASCO BLANCO HILDA	9/08/2004	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N
19	CASTRO ARENAS TANEA	1/02/2011	DIRECTORA RECURSOS HUMANOS	C
20	CASTRO CASTRO MARIANA VILMA	1/10/2002	ASISTENTE SOCIAL II	N
21	CCORAHUA CHIPA MARTHA TERESA	1/10/2002	ENFERMERA II	N
22	CCORAHUA MENDOZA BENIGNO	5/02/2004	TRABAJADOR DE SERVICIO I	N
23	CCOÑISLLA CACERES MARLENY	1/10/2002	RESPONSABLE UNIDAD DE CONTROL PREVIO	N
24	CHACCARA CONTRERAS JESUS	1/11/2007	SECRETARIA III	N
25	CHICCHON LEON NOE ANTONIO	1/10/2002	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
26	CURINAMBE TORREBLANCA LILIANA	1/02/2006	SECRETARIA III	N
27	DIAZ VALDIVIA HERBERT CARMELO	14/02/2005	ESPECIALISTA EN FINANZAS III	N
28	DONAIRES MARQUEZ YANET MARLENY	25/05/2010	CAJERO II	C
29	ESPINOZA CHIPANA LITA	9/10/2002	TECNICO ADMINISTRATIVO I	N
30	ESPINOZA CHIPANA PERCY ALBERTO	15/11/2005	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
31	ESPINOZA CONTRERAS LUCIO	4/01/2010	AUXILIAR DE LIMPIEZA	C
32	ESPINOZA ROJAS ELIZABETH	2/05/2007	SECRETARIA III	N
33	FALCON ROJAS DANNY JERRY	1/01/2016	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
34	FARFAN MENDOZA NILO	1/04/2005	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
35	FELIX PALMA WILARD NICKY	1/02/2004	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	N
36	FLORES CORTEZ JOSE LUIS	5/02/2004	TRABAJADOR DE SERVICIO I	N
37	GAMARRA PERALTA KARINA	27/03/2006	ANALISTA DE SISTEMAS PAD III	N
38	GAMARRA SAMANEZ MARIO AMERICO	5/02/2004	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N

39	GOMEZ HUIZA MARIA LEONOR	1/10/2002	SECRETARIA IV	N
40	GONZALES JARA JORGE	1/02/2005	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
41	HUALLPA TAPIA OBDULIA MERCEDES	1/08/2012	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	C
42	HUALLPA TITO GERMAN VALERIO	2/05/2007	JEFE OFICINA DE ABASTECIMIENTOS	N
43	HUAMAN CHIPA LUIS	16/09/2013	INGENIERO II	C
44	HUAMANI RODRIGUEZ MARIA GLORIA	5/02/2004	JEFE UNIDAD FORMULADORA	N
45	IBAÑEZ TRELLES LUIS GREGORIO	17/01/2003	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
46	JURO VARGAS MARILYN	1/02/2005	TECNICO EN LABORATORIO I	N
47	LEON LOPEZ DORALINDA NANCY	1/01/2003	SECRETARIA IV	N
48	LLOCCLA CESPEDES LUCAS JULIAN	1/10/2002	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
49	LOAIZA PALOMINO JUANA BRIGIDA	1/02/2006	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
50	LOAYZA CARRASCO WILDOR	1/10/2015	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
51	MAITA NAVEDA ROSA ISABEL	5/02/2004	TECNICO BIBLIOTECA II	N
52	MALLMA ROJAS ULISES ANTIOCO	1/10/2002	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
53	MAMANI MAMANI VICTOR	1/02/2006	TECNICO EN BIBLIOTECA II	N
54	MARCILLA GARAY VICTOR HECTOR	1/08/2002	ESPECIALISTA EN EDUCACION III	N
55	MARQUEZ MANCILLA ROBERTO	9/01/2009	TECNICO EN LABORATORIO I	C
56	MARTINEZ HUAMAN YENY YESICA	1/03/2004	JEFE DE OCI	N
57	MENDOZA MEDINA EDWIN	9/01/2009	TECNICO EN SEGURIDAD I	C
58	MENDOZA PORTILLO CHARO	1/10/2002	SECRETARIA V	N
59	MESTAS GOIZUETA ROBERTO PABLO	10/08/2004	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION II	N
60	MONZON CABALLERO DANIEL	4/01/2010	TRABAJADOR DE SERVICIO I	C
61	MORAN RAMIREZ ANTONIO	6/10/2002	CONTADOR II	C
62	NUÑEZ CORRALES NALDA ELENE	1/09/2006	TECNICO EN IMPRESIONES I	N
63	OBLITAS CACERES MERCEDES	7/11/2002	SECRETARIA III	N
64	OLIVERA CCALLA CARMEN ROSA	1/02/2006	SECRETARIA II	N
65	ORTIZ SERRANO JESUS	5/02/2004	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
66	PALIZA PINTO MARIA GRACIELA	2/05/2007	SECRETARIA III	N
67	PALOMINO MONTALVO VERONICA	2/02/2007	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N
68	PORRAS ARANGO WILDER	1/09/2015	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA	C
69	PUGA OCSA CAREL	9/01/2009	TECNICO EN RED I	C
70	QUISPECAHUANA MALDONADO CATIE	1/02/2005	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	N
71	QUIZA AÑAZCO PATRICIA	1/07/2010	ESTADISTICO II	C
72	RAMIREZ SANCHEZ LUIS	2/05/2007	TRABAJADOR DE SERVICIO I	N
73	REATEGUI SIFUENTES JUDITH JUANA	5/02/2004	JEFE OFICINA DE CONTABILIDAD	N
74	REINOSO HERMOZA DARWIN	9/01/2009	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
75	ROBLES IPENZA MARGOT	7/09/2015	TESORERO II	C
76	SALDIVAR TAIPE ISMAEL	9/01/2009	TRABAJADOR DE SERVICIOS III	N
77	SARMIENTO PINTO JOSE LUIS	1/05/2015	SECRETARIO GENERAL	C
78	SILVA CORRALES JOHN	5/02/2004	TRABAJADOR DE SERVICIO I	C
79	SOLIS GAVANCHO GUILLERMO	16/10/2015	DIRECTOR DE ASESORIA LEGAL	C
80	TAPIA MONZON CECILIO	3/04/2009	TRABAJADOR DE SERVICIO III	N

81	TIPISMANA MENDOZA JORGE LUIS	8/08/2012	DIRECTOR DE ADMINISTRACION	C
82	TRUJILLO FERRO AUGUSTO ROSALIO	6/10/2015	SECRETARIO TECNICO	C
83	TRUJILLO HUAYSARA DINA ESPERANZA	1/10/2002	JEFE OFICINA BIENES PATRIMONIALES	N
84	URPE CARDENAS JOSE FELIX	2/05/2013	SECRETARIA III	C
85	USTUA PINTO YESENIA	10/08/2005	SECRETARIA V	N
86	UTANI MONDRAGON BENIGNO	1/02/2006	TRABAJADOR DE SERVICIO I	N
87	VALCARCEL RAMOS LISETTE YAJAHIRA	1/05/2007	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
88	VALENCIA ABARCA EDGAR	10/08/2004	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
89	VALENZUELA ARIAS ELI	2/11/2006	DIRECTOR DE PLANIFICACION	N
90	VALVERDE CABALLERO JUSTINA	10/08/2010	PROGRAMADOR DE SISTEMA PAD III	C
91	VENERO TAPIA GRISELDA MIRIAM	1/10/2002	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
92	VIDAL MOSQUEIRA NANCY	1/10/2002	SECRETARIA V	N
93	VILLAVICENCIO SERRANO VALERIO	2/05/2007	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
94	YEPEZ AVALOS YOLANDA	1/02/2005	SECRETARIA III	N
95	ZAMORA HUAMANI MILCA JUDITH	1/05/2011	TECNICO ADMINISTRATIVO II	C
96	ZAPATA TORRES ABELARDO	5/02/2004	TECNICO ADMINISTRATIVO II	N
97	ZARATE SAN ROMAN ANANI BETSABE	2/05/2016	SECRETARIA III	C
98	ZARATE SAN ROMAN EFA SUNI	5/02/2004	TECNICO EN SEGURIDAD I	N
99	ZAVALLA PEREZ ZACARIAS	5/02/2004	TECNICO EN SEGURIDAD I	N

2	ALVAREZ SAMANEZ JOSEPH ILLIANOVICH	41833700	M	3/04/2009	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
3	ANCCO CALDERON HEBERTH VICTOR	07254141	M	1/08/2002	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
4	ANCCO CALDERON VICTOR DAVID	07252522	M	17/07/2015	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
5	ANCCO VALENZUELA SANTOS LINO	31024518	M	1/01/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
6	ANTEZANA HUAMAN ESTEPHANNY	47363798	F	4/01/2016	SECRETARIA EJECUTIVA	CAS
7	AYQUIPA AMPUERO CELESTINO	44177662	M	17/08/2015	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
8	BARRIENTOS PUMA CARLOS FRANK	71477488	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
9	BATALLANOS CERVANTES BRAULIO	31032143	M	17/07/2015	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
10	BENITES MEDINA DONATO	31044533	M	1/05/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
11	BRAVO CHIPA JORGE LUIS	25406096	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
12	BUITRON CONTRERAS FLOR GRICELDA	62395788	F	1/08/2013	SECRETARIA EJECUTIVA	CAS
13	CCONISLLA ARANDO DEMETRIO	43624759	M	6/01/2011	OBRERO AGRICOLA	CAS
15	CHALCO PALOMINO JOSE	31001380	M	3/04/2009	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
16	CONTRERAS SANCHEZ GENHERRY	42275280	M	1/01/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
18	CORDOVA SANCHEZ ABINADI	72897731	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
19	CRUZ MEDRANO ELIZABETH	45101873	F	1/05/2014	SECRETARIA EJECUTIVA	CAS
20	DELGADO PALOMINO CARLOS ALBERTO	46430261	M	17/07/2015	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
26	HURTADO CHAVEZ ABRAHAM	71728361	M	1/02/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
27	HURTADO CHAVEZ ROBER	48163989	M	1/02/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
30	JIMENEZ HUASHUAYO JOSE LUIS	47976479	M	1/05/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
31	LOZA HILARES ARNOLD YOVANNY	42307827	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
33	MATTOS RAMIREZ MOISES	09721445	M	1/06/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS

36	MONDALGO CESPEDES JOSE LUIS	44844291	M	1/05/2016	TECNICO ADMINISTRATIVO	CAS
42	PAUCAR MENDOZA KEVIN HANZ	76846517	M	- -	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CAS
43	PELAEZ RETAMOZO DANIEL	48541974	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
44	PEÑA ORTEGA DANIEL	10483898	M	4/01/2010	OBRERO AGRICOLA	CAS
47	QUISPE HUAYTA WILBER	23998323	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
48	ROJAS POZO MIGUEL ANGEL	76662112	M	1/09/2015	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
50	SALAZAR SANCHEZ GILBERT	40960389	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
54	VARGAS ROMAN ENMA	45373941	F	- -	SECRETARIA	CAS
59	VILLAVICENCIO CHAMPI MARCELINO	31042830	M	1/01/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
60	VILLAVICENCIO CHAMPI MAURO	04814738	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS
61	VILLAVICENCIO HUAMAN NOE MAURO	70762119	M	1/07/2016	TECNICO EN SEGURIDAD	CAS

**ANEXO III**

**Cuestionario**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



N°



## CUESTIONARIO

La presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominada “Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los Trabajadores Administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016”, le agradeceremos por su colaboración.

**Instrucciones:** en cada pregunta tendrá cinco respuestas alternativas, marque con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad. Gracias

N°	ITEMS	Escala Valorativa				
		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo o/ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>Provisión de personal</b>						
1	¿El reclutamiento interno dentro de la institución da resultados eficientes?					
2	¿Las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución son las adecuadas?					
3	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del postulante?					
4	¿La institución realiza las técnicas de selección de personal conforme lo establece la ley?					
<b>Organización de personal</b>						
5	¿La institución posee los documentos de análisis y descripción de puestos actualizados?					

6	¿En la institución se realiza constantemente la evaluación de desempeño al personal?					
7	¿La institución utiliza correctamente los métodos de evaluación al personal?					
<b>Mantenimiento de personal</b>						
8	¿El nivel remunerativo es acorde a la formación profesional de los trabajadores?					
9	¿Los trabajadores reciben incentivos y bonos laborales de acuerdo a la normatividad vigente?					
10	¿El ambiente de trabajo esta implementado de acuerdo a las funciones que desempeña el trabajador?					
11	¿Considera que se debe mejorar las relaciones laborales en la institución?					
<b>Desarrollo de personal</b>						
12	¿Los planes y los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					
13	¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?					
14	¿Se lleva a cabo un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?					
<b>Auditoría de personal</b>						
15	¿La base de datos del personal se actualiza constantemente?					
16	¿La ética y la responsabilidad social en los trabajadores se practican en la institución?					
17	¿Las auditorias que se realizan son ejecutadas constantemente por los especialistas?					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>Productividad laboral</b>		<b>Muy deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Excelente</b>
18	¿El nivel de cumplimiento de tareas es acorde a lo establecido por las políticas de la institución?					
19	¿Para el cumplimiento de las tareas asignadas hacen uso eficiente de los recursos asignados?					

<b>Eficacia</b>					
<b>20</b>	¿Usted como considera que llega al cumplimiento de sus metas establecidas en el Plan de Trabajo anual?				
<b>21</b>	¿Cómo considera que las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución?				
<b>Eficiencia laboral</b>					
<b>22</b>	¿Cómo son las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?				
<b>23</b>	¿Cómo es el Cumplimiento de las responsabilidades encomendadas?				

## **ANEXO IV**

Ficha de Análisis Documental

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

La siguiente ficha tiene por finalidad registrar información sobre documentos que nos servirá como fuente de verificación sobre la aplicación de la Administración de recursos humanos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas.

A la derecha de cada pregunta encontrará Fuentes de verificación, es decir, los documentos con los que deberá contar y fundamentan su respuesta.



Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo			
1	2	3	4	5			
N°	ITEMS	Escala Valorativa					Fuente de Verificación
		1	2	3	4	5	
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>Provisión de personal</b>							
1	¿El reclutamiento interno dentro de la institución da resultados eficientes?						
2	¿Las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución son las adecuadas?					Título: Bases de la convocatoria de plazas administrativas para contrato CAS CONVOCATORIA N°001-2015-UNMBA Autor: Consejo universitario-UNAMBA Año: 2015 Tipo de documento: base de convocatoria.	
3	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del postulante?						
4	¿La institución realiza las técnicas de selección de personal conforme lo establece la ley?						
<b>Organización de personal</b>							
5	¿La institución posee los documentos de análisis y descripción de puestos?					Título: Manual de Organizaciones y Funciones de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Autor: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Año: 2016 Tipo de documento: Manual de Organización y Funciones.	

6	¿En la institución realiza constantemente la evaluación de desempeño al personal?						<p>Título:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• calificación del desempeño laboral.</li> <li>• Evaluación Grupo Profesional.</li> <li>• Evaluación grupo técnico.</li> </ul> <p>Autor: Área de Recursos Humanos Año: 2016</p>
7	¿La institución utiliza correctamente los métodos de evaluación al personal?						<p>Título: Reglamento de control de asistencia y permanencia de los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.</p>
<b>Mantenimiento de personal</b>							
8	¿El nivel remunerativo es acorde a la formación profesional de los trabajadores?						<p>Título: Presupuesto Analítico de Personal Autor: Área de Recursos Humanos Año: 2016</p> <p>Título: Planilla de Remuneración del Personal Administrativo nombrado Autor: Oficina de Remuneraciones. Año: 2016</p>
9	¿Los trabajadores reciben incentivos y bonos laborales de acuerdo a la normatividad vigente?						<p>Título: INFORME N° 101-2018-REM-RRHH-UNAMBA Autor: Oficina de Remuneraciones Año: 2018</p> <p>Título: Memorándum Múltiple N° 001-2016-OF.BS.PAT/UNAMBA Autor: Oficina de Bienes Patrimoniales Año: 2016</p>
10	¿El ambiente de trabajo esta implementado de acuerdo a las funciones que desempeña el trabajador?						
11	¿Considera que se debe mejorar las relaciones laborales en la institución?						
<b>Desarrollo de personal</b>							
12	¿Los planes y los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?						<p>Título: INFORME N°004-2018-D-RR.HH-OCE-UNAMBA Autor: Oficina de Capacitación y Evaluación Año: 2018</p>
13	¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?						

14	¿Se lleva a cabo un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?						Título: INFORME N°004-2018-D-RR. HH-OCE-UNAMBA Autor: Oficina de Capacitación y Evaluación Año: 2018
<b>Auditoría de personal</b>							
15	¿La base de datos del personal se actualiza constantemente?						
16	¿La ética y la responsabilidad social en los trabajadores se practican en la institución?						
17	Las auditorias que se realizan son ejecutadas constantemente por los especialistas						
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>							
<b>Productividad laboral</b>		<b>Mu y def icie nte</b>	<b>Def icie nte</b>	<b>Re gul ar</b>	<b>Bie n</b>	<b>ex cel ent e</b>	
18	¿El nivel de cumplimiento de tareas es acorde a lo establecido por las políticas de la institución?						Título: El Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Micaela bastidas de Apurímac. Autor: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Año: 2016
19	¿Para el cumplimiento de las tareas asignadas hacen uso eficiente de los recursos asignados?						Título: Reglamento de Organizaciones y Funciones de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Autor: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Año: 2016
<b>Eficacia</b>							
20	¿Usted como considera que llega al cumplimiento de sus metas establecidas en el Plan de Trabajo anual?						Título: El Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Micaela bastidas de Apurímac. Autor: Universidad Nacional Micaela Bastidas Año: 2016
21	¿Cómo considera que las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución?						Título: Manual de Organizaciones y Funciones de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Autor: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Año: 2016

Eficiencia Laboral						
22	¿Cómo son las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?					
23	¿Cómo es el Cumplimiento de las responsabilidades encomendadas?					

## **ANEXO V**

### Validación de Instrumento de Investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
 "Promotores de la investigación científica y tecnológica en la Región Apurímac"

**VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA**

**I. INFORMACION GENERAL**

**1.1. DEL (LOS) EXPERTOS**

Apellidos y Nombres: DR. JONAS YUDBERTO VILCA COLLAZO

**1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACIÓN**

Proyecto de Investigación: Administración de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016

Responsable/s: DR. Nelly Pizaro Caceres y Taly E. Chocunhuama Denjo

Instrumentos:

Cuestionario  Formato de entrevista  Otros

**1.3. FACTORES DE LA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente (0-30%)	Regular (31-40%)	Buena (41-60%)	Muy buena (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado		✓	✓		
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				✓	
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología			✓		
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica				✓	
5	SUFICIENCIA	Abarca los aspectos en cantidad y calidad			✓		
6	INTENCIONALIDAD	Apropiada para valorar aspectos de las estrategias			✓		
7	CONSISTENCIA	Sesenta aspectos teóricos científicos				✓	
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices			✓		
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito del problema			✓		
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno			✓		
TOTAL					BUENA		

**II. OPINION DE EXPERTO**

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

Se valida  
 No se valida

*[Signature]*  
 UNAMBA - PERU  
 De Jonás Yudberto Vilca Collazo  
 DOCENTE

Abancay, 01 de Agosto del 2017

Firma y sello del experto 02409654



## **ANEXO VI**

### **Ejecución del Gasto del 2016**

**Consulta Amigable**

Consulta de Ejecución del Gasto

Fecha de la Consulta: 11-diciembre-2017

**Año de Ejecución: 2016**

Incluye: Actividades y Proyectos

TOTAL	138,490,511,244	158,282,217,927	144,536,534,077	137,792,005,487	137,287,507,523	136,917,871,781	136,493,561,376	86.5
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	104,303,961,188	97,567,912,387	89,125,858,032	87,515,027,014	87,514,824,405	87,454,417,576	87,337,960,352	89.6
Sector 10: EDUCACION	16,079,101,198	12,767,861,642	11,591,353,393	11,206,273,956	11,206,163,500	11,176,852,599	11,166,293,323	87.5
Pliego 539: U.N. MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	17,990,849	39,660,325	22,119,894	21,675,418	21,675,418	21,509,219	21,374,453	54.2
Unidad Ejecutora 001-1092: UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	17,990,849	39,660,325	22,119,894	21,675,418	21,675,418	21,509,219	21,374,453	54.2
Genérica	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	12,604,100	12,580,238	11,811,389	11,678,789	11,678,789	11,672,634	11,540,623	92.8
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	74,000	134,169	128,827	128,827	128,827	128,827	128,827	96.0
5-23: BIENES Y SERVICIOS	5,120,610	5,517,773	3,850,807	3,637,931	3,637,931	3,632,055	3,629,300	65.8
5-25: OTROS GASTOS	3,000	62,490	53,490	53,490	53,490	53,490	53,490	85.6
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	189,139	21,365,655	6,275,381	6,176,381	6,176,381	6,022,214	6,022,214	28.2

