



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES, AÑO 2017”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

BERLANGA VÁSQUEZ, JAIME NICOLÁS

ASESOR:

DRA. TRANCÓN PEÑA, IMELDA IRAIDA

JURADO:

DRA. BEDÓN SORIA, YSABEL
MG. IZAGUIRRE GALLARDO, ALFREDO
MG. BUTLER BLACKER, JORGE G.

LIMA - PERÚ

2019

- **TÍTULO:**

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES, AÑO 2017.

- **NOMBRE DEL AUTOR:**

JAIME NICOLAS BERLANGA VÁSQUEZ

- **ASESOR:**

DRA. TRANCÓN PEÑA, IMELDA IRAIDA

ÍNDICE

Carátula	i
Título	ii
Autor	ii
Asesor	ii
Índice	iii
Resumen	vii
Abstract	viii
Resumo	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Descripción del problema	11
1.3 Planteamiento del problema	15
1.3.1 Problema general	15
1.3.2 Problemas específicos	15
1.4. Antecedentes	15
1.5. Justificación de la investigación	17
1.6 Limitaciones de la investigación	18
1.7 Objetivos	18
1.7.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.8. Hipótesis	19
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Marco conceptual	22
III. MÉTODO	51
3.1 Tipo de investigación	52
3.2 Población y muestra	52
3.3 Operacionalización de variables	53

3.4	Instrumentos	55
3.5	Procedimientos	55
3.6	Análisis de datos	55
3.7	Consideraciones éticas	56
IV.	RESULTADOS	57
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
VI.	CONCLUSIONES	93
VII.	RECOMENDACIONES	95
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
IX.	ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	26
Tabla 2. Técnicas de evaluación del desempeño	54
Tabla 3. Políticas, normas y procedimientos	58
Tabla 4. Compromiso con los valores institucionales	59
Tabla 5. Cumplimiento de las funciones	60
Tabla 6. Conocimiento sobre el cargo	61
Tabla 7. Conocimiento y habilidades para realizar las tareas	62
Tabla 8. Interacción para mantener un ambiente de trabajo armonioso	63
Tabla 9. Adaptación a los cambios y al trabajo en equipo	64
Tabla 10. Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan	65
Tabla 11. Capacidad para hacer frente a situaciones poco comunes	66
Tabla 12. Comunicación verbal y no verbal	67
Tabla 13. Actúa utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo	68
Tabla 14. Capacidad para planificar las actividades	69
Tabla 15. Rendimiento constante sin supervisión	70
Tabla 16. El trabajo, el plazo y los resultados	71
Tabla 17. Interés por el trabajo, los conflictos y la cooperación	72
Tabla 18. Implementación de programas de capacitación	73
Tabla 19. Diseño de un sistema de remuneraciones y compensaciones	74
Tabla 20. Fomento de relaciones interpersonales y condiciones de trabajo	75
Tabla 21. Selección de personal para contar con buenos profesionales	76
Tabla 22. Resolución de conflictos para mejorar las condiciones de trabajo	77
Tabla 23. Correlaciones de hipótesis específica 1	80
Tabla 24. Correlaciones de hipótesis específica 2	82
Tabla 25. Correlaciones de hipótesis específica 3	83
Tabla 26. Correlaciones de hipótesis general	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Jerarquía de las necesidades de Maslow	25
Figura 2.	Proceso de administración del capital humano	43
Figura 3.	Se cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución	58
Figura 4.	Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia	59
Figura 5.	Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad	60
Figura 6.	Se conoce a cabalidad el cargo que se desempeña	61
Figura 7.	Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas	62
Figura 8.	Se interactúa en forma cordial y amable para mantener un ambiente de trabajo armonioso	63
Figura 9.	Los trabajadores administrativos se adaptan bien a los cambios y al trabajo individual y en equipo	64
Figura 10.	Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente	65
Figura 11.	Los trabajadores administrativos son capaces de hacer frente a situaciones poco comunes con buen juicio	66
Figura 12.	Se mantiene comunicación verbal y no verbal de forma efectiva con los compañeros	67
Figura 13.	Se actúa con precisión y rapidez utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo	68
Figura 14.	Se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas	69
Figura 15.	Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua	70
Figura 16.	Los trabajos se hacen en el plazo establecido y los resultados están por encima de lo normal	71
Figura 17.	Existe un interés activo por el trabajo, evitando conflictos y cooperando con los demás	72
Figura 18.	La Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales	73
Figura 19.	La Institución diseña sistemas de remuneraciones y compensaciones de acuerdo al desempeño	74
Figura 20.	La Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimas	75
Figura 21.	La Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo	76
Figura 22.	La Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo	77

RESUMEN

Se estableció como objetivo: Determinar el nivel de correlación que existe entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de San Martín de Porres. El tipo de investigación fue Aplicada, que requirió una descripción de las características más significativas de los hechos. Siendo la investigación de tipo correlacional y descriptiva. Con diseño No Experimental, transaccional. A la muestra conformada por trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas, se le aplicó un cuestionario de alternativas fijas, basado en la Escala de Likert. Esta última se sometió a la validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo resultado es de 89.4%, es decir, de un alta confiabilidad. Resultados: un 82.5% de los encuestados, en cuanto a evaluación de desempeño, señalan que cumplen sus funciones con puntualidad y responsabilidad; asimismo, un 55% señalan que sólo algunas veces la Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales. Conclusión: basado en la contrastación de hipótesis, se determina la significativa correlación que existe entre las variables de estudio.

Palabras clave: Desempeño, conocimiento, capacitación, integridad, entrenamiento, compromiso.

ABSTRACT

The objective was established: Determine the level of correlation that exists between human resources management and performance evaluation in administrative workers of the Faculty of Administrative Sciences of the University of San Martín de Porres. The type of research was Applied, which required a description of the most significant characteristics of the facts. Being correlational and descriptive type research. With non-experimental, transactional design. To the sample conformed by administrative workers of the Faculty of Administrative Sciences, a questionnaire of fixed alternatives was applied to him, based on the Scale of Likert. The latter was submitted to expert validation and the reliability was determined through Cronbach's Alpha Coefficient, which results in 89.4%, that is, a high reliability. Results: 82.5% of the respondents, in terms of performance evaluation, indicate that they fulfill their duties punctually and responsibly; likewise, 55% state that only sometimes the Institution implements training programs for the development of individual and group competences. Conclusion: based on the hypothesis testing, the significant correlation between the study variables is determined.

Keywords: Performance, knowledge, training, integrity, training, commitment.

RESUMO

O objetivo foi estabelecido: Determinar o nível de correlação existente entre a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho em trabalhadores administrativos da Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade de San Martín de Porres. O tipo de pesquisa foi aplicado, o que exigiu uma descrição das características mais significativas dos fatos. Sendo pesquisa de tipo correlacional e descritivo. Com design transaccional não experimental. Para a amostra conformada por funcionários administrativos da Faculdade de Ciências Administrativas, foi aplicado um questionário de alternativas fixas, baseado na Escala de Likert. Este último foi submetido à validação de especialistas e a confiabilidade foi determinada pelo Coeficiente Alfa de Cronbach, que resulta em 89,4%, ou seja, alta confiabilidade. Resultados: 82,5% dos entrevistados, em termos de avaliação de desempenho, indicam que cumprem seus deveres de forma pontual e responsável; da mesma forma, 55% afirmam que apenas algumas vezes a Instituição implementa programas de treinamento para o desenvolvimento de competências individuais e de grupo. Conclusão: com base no teste de hipóteses, determina-se a correlação significativa entre as variáveis do estudo.

Palavras-chave: Desempenho, conhecimento, treinamento, integridade, comprometimento.

I. INTRODUCCIÓN

En esta era digital, las organizaciones se desenvuelven en medio de constantes cambios, que les exige tomar medidas para adecuarse a ellos. Es en este sentido, que las instituciones educativas de superior buscan lograr un mejor desempeño de sus colaboradores para brindar un mejor servicio. Es así que nuestra investigación reviste importancia, dado que se hace un estudio basado en dos variables de actualidad. Con estas se pretende predecir el éxito general de una institución privada mediante su aplicación práctica.

Organizaciones como la Universidad, tienen entre sus colaboradores a trabajadores del área administrativa, siendo el talento humano, hoy en día, el motor que ayuda a consolidar el éxito de una Institución Educativa, basado en el servicio de atención y por los estudiantes. Sujetos que constantemente están siendo evaluados dentro de la gestión de recursos humanos. Por todo ello, el presente estudio, se estructura en nueve grandes capítulos: siendo el primero, la que describe la problemática, formulación del problema, los antecedentes del estudio, los objetivos, la justificación del estudio, las limitaciones. El segundo capítulo es la referida a las conceptualizaciones teóricas referidas al tema, el marco conceptual.

En el tercer capítulo se formula el tipo de estudio, el diseño de la misma, entre otros. Sumado a ellos, se presenta la población y la muestra materia para nuestro estudio; finalizando este capítulo, con la descripción del instrumento de recolección de datos (cuestionario) y el procesamiento y análisis de datos (uso de estadísticos). En el cuarto capítulo se describe los, es decir, el análisis e interpretación de los resultados basado en cuadros y gráficos, la contrastación de hipótesis, basado en el coeficiente de correlación de Pearson mediante el estadístico SPSS. Finalmente, el quinto capítulo “discusión” describe la discusión de los resultados obtenidos previamente en el capítulo anterior. La cual, se complementa con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

1.1 Planteamiento del problema

Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí, las preguntas de investigación, los objetivos que persiguen la investigación y la justificación del estudio. En tal sentido, para nuestro caso, haremos una descripción del problema, plantearemos el problema general y los problemas específicos, los antecedentes de la investigación, la justificación, los objetivos.

1.2 Descripción del problema

En el nuevo mundo globalizado en la que actualmente vivimos, cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos en el proceso de creación de valor de cualquier Institución, de lo cual las Universidades no escapan a ello, por cuanto dentro de su estructura los recursos humanos son parte integral de éstas: obreros, empleados y docentes se unen para cumplir con la labor principal de formación académica de jóvenes estudiantes.

En este contexto, el papel de la Administración de Recursos Humanos ha incrementado su protagonismo y adquirido nuevas responsabilidades, siendo así que la finalidad última de ella es convertir el capital humano (trabajadores Administrativos, Técnicos y Obreros) en un recurso que agregue de manera constante valor a la Universidad, reforzando el logro de la misión universitaria.

Pero, en la actualidad existe poca cultura de valoración del personal en la educación superior, ya que no se han creado mecanismos en el pasado que permitieran adquirir herramientas para medir la contribución de los subordinados al logro de los objetivos organizacionales de manera constante. Consciente de tal situación y comprendiendo la importancia que reviste para la Universidad contar con información actualizada para un mejor proceso de administración de Recursos Humanos, es que me he propuesto llevar a cabo un estudio al respecto.

Es así que, la Universidad puede utilizar la información que se obtendrá en los resultados para mejorar otros procesos de administración del recurso humano, como el reclutamiento y la selección, los sistemas de compensaciones y el desarrollo en el cargo, los cuales requieren información documentada, que puede ser suministrada por los referidos resultados, siendo que éstos siempre son aplicables a casi todos los procesos de administración de personal.

Las instituciones universitarias son organizaciones complejas cuyo funcionamiento depende de la proactiva participación de todos los miembros del personal que la componen. De allí, que deba revisarse permanentemente el funcionamiento organizacional, permitiendo con ello la capacitación constante y oportuna de quienes laboran en estas instituciones, con miras a garantizar la eficacia y eficiencia que debe orientar la actuación del personal administrativo.

Tal es así que, la Universidad en general, desde hace muchos años, tiene poca consideración al recurso humano como su principal activo, por lo que he asumido el reto de llevar a cabo un estudio que relacione la gestión del recurso humano y la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.; la que permitirá conocer las debilidades y fortalezas de quienes prestan servicio.

Normalmente, este proceso consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades y debilidades que inciden directamente sobre la productividad. Es un proceso imprescindible en la actividad administrativa, el cual permite implantar planes adecuados para las necesidades de la institución y los mismos trabajadores. En suma, es un proceso que ayuda a perfeccionar la calidad del desempeño laboral del personal Administrativo y garantiza una prestación de servicio óptima a toda la población universitaria.

Es así que, uno de los factores más importantes a la que tienen que hacer frente las universidades, es la calidad de sus recursos humanos, por lo que es necesario identificar las competencias laborales para dotar a ellas de recursos humanos competentes capaces de lograr objetivos propuestos. Es decir, deben pasar de la rutina a la acción práctica, por lo que se debe formar al personal con nuevas ideas.

El mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción organizacional, sino en la transformación en base a acciones concretas. Para ello, se propondrán alternativas de solución, teniendo en cuenta la realidad actual para impulsar su crecimiento como institución; pues vivimos en un medio cada vez más competitivo, por lo que se requiere cada vez más, de personas competentes.

La función de los recursos humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye entonces, un gran desafío en los escenarios modernos y competitivos. Pues, es claro el incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente. Es decir, competencia y desempeño; por lo que las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño.

Si las instituciones no entrenan y desarrollan a sus propios recursos humanos, su personal no será competitivo y no lo será su institución. En el libro de Peter Senge, Gore señala que, durante muchos años las ideas de aprendizaje organizacional fueron un ámbito complejo, vedado a la curiosidad del hombre de acción. (Ales, 2008, p.214)

Hasta no hace mucho una organización podía ser competitiva sobre la base de una división horizontal de trabajo y vertical de las decisiones. Los jefes pensaban y al resto se le pagaba sólo para hacer, más no para pensar: En suma, podríamos plantearnos algunas interrogantes, ¿qué tan beneficiosa es la gestión de recursos humanos para la competitividad?, ¿qué mide la evaluación de desempeño en los trabajadores administrativos?

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP?

1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué medida la experiencia y conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP influyen en la gestión de recursos humanos?
- b) ¿De qué manera la iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP inciden en la gestión de recursos humanos?
- c) ¿De qué modo la calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP permiten mejorar la gestión de recursos humanos?

1.4 Antecedentes

Algunos expertos, señalan que las buenas prácticas para mejorar el desempeño son poco importantes en la vida institucional universitaria; por lo que, los procedimientos del área académica y administrativa se han considerado y se siguen considerando como suficientes para guiar el desempeño y evaluación.

Existe un estudio realizado, en estos últimos años, por Pino, C. (2014), quien considera nuestras variables en su estudio realizado en la

USMP, período 2013-II. El nivel de investigación fue aplicado, tipo explicativo, método ex-post facto. Habiéndose utilizado en ese entonces, dos cuestionarios para evaluar ambos cuestionarios; instrumentos que fueron sometidos a juicios de expertos para comprobar su validez.

Consciente de su importancia, la propuesta de este estudio toma en consideración el proceso de administración de Recursos Humanos, para lo cual, Es preciso señalar que existen antecedentes aislados o poquísimos en cuanto a evaluación del personal administrativo en las universidades peruanas.

Romero, F. y Urdaneta, E. (2009) en su estudio “Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio de Maracaibo - Venezuela”, de tipo correlacional descriptivo, aplicada y de campo, de diseño no experimental, se llega a la conclusión de que se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades, delegando responsabilidades.

Sobre la evaluación del desempeño del personal en las Instituciones de Educación Superior -IES-, en Martínez (2013, p.8) se comenta que en las diferentes universidades hay sistemas de evaluación, pero suele haber gran insatisfacción al respecto, porque se basan simplemente en aspectos como lo académico y antigüedad en el servicio, así como en evaluaciones hechas por directores y supervisores.

Al respecto, algunos investigadores señalan que las Instituciones de Educación Superior -IES-, generen un sistema de evaluación del desempeño del personal académico que reconozca el esfuerzo, impulse el desarrollo profesional y sea base para la mejora continua en los diferentes procesos de administración del recurso humano, como el reclutamiento y la selección, el desarrollo en el cargo. Para ello, se requiere de información documentada.

La USMP, institución educativa superior, materia de nuestro estudio, cuenta con una ciudad universitaria en el distrito de Santa Anita, donde entre otras carreras, aquí forma profesionales en Administración de Empresas y Recursos Humanos. En dicho proceso, se requiere de atención por parte de los colaboradores. Trabajadores que deben ser calificados para brindar un servicio que satisfaga a todos los miembros de la Comunidad Educativa.

El personal administrativo está comprometido con los objetivos y filosofía institucional, por lo que éstos, deben asumir y cumplir con sus funciones para el desarrollo y sostenibilidad de la USMP. Entonces, el personal administrativo, con frecuencia, se encuentra en franco proceso de capacitación, especialmente orientado a mejorar los servicios que brindan a favor de la comunidad universitaria.

En suma, en líneas generales, existen ciertos problemas a que se enfrenta la Facultad en temas de Gestión, como el no aprovechamiento total de las capacidades del personal tanto docente como administrativo, cosa que es materia de preocupación en muchas instituciones educativas de nivel superior.

1.5 Justificación

El tema de investigación es relevante, ya que las variables de nuestro estudio son importantes para las instituciones de educación superior, pues una buena administración de los recursos humanos permite evaluar el desempeño de los trabajadores, en este caso administrativos, de una mejor forma.

Considerando lo anterior, el presente estudio, será un aporte para las instituciones educativas de nivel superior, para que sus autoridades tomen decisiones acertadas acerca de las necesidades del personal administrativo, en cuanto su desempeño, promociones, incremento de sueldos, programas de capacitación, entre otros.

El presente estudio es importante, porque la preocupación constante por el capital humano, permitirá conocer cómo se están desempeñando los trabajadores en sus cargos. Esto permitirá a las autoridades, establecer planes de mejora: cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos en beneficio de la institución donde laboran.

En suma, el presente estudio es importante, puesto que, con él, se tratará de demostrar la relación directa que existe entre nuestras variables; pero que muchas veces, las instituciones educativas de nivel superior, pasan por alto. Estudio que, al final, nos permitirá plantear una propuesta de solución al problema

1.6 Limitaciones

- El período de recolección de información comprenderá un trabajo de campo de uno o dos días, in situ, en el presente mes.
- El instrumento de investigación requiere de la autorización de las autoridades y la colaboración de los trabajadores comprendidos en la muestra.
- Las respuestas que se obtendrán en la aplicación del instrumento dependerá del nivel conocimiento, experiencia y grado de instrucción de los trabajadores administrativos.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP.

1.7.2 Objetivos específicos

- a) Demostrar el modo en que los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP influyen en la gestión de recursos humanos.
- b) Determinar el modo en que la iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP inciden en la gestión de recursos humanos.
- c) Evaluar el modo en que la calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP permiten mejorar la gestión de recursos humanos.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP en el distrito de Santa Anita.

1.8.2 Hipótesis específicas

- a) Los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP del distrito de Santa Anita influyen significativamente en la administración del talento humano.

- b) La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP del distrito de Santa Anita inciden favorablemente en la administración del capital humano.
- c) La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP del distrito de Santa Anita permiten mejorar considerablemente la administración del talento humano.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Teorías generales relacionadas con el tema

En Robbins y Judge (2013) señala que el término **teoría** “es la que describe un conjunto de conceptos o hipótesis interrelacionados de manera sistemática, que buscan explicar y predecir fenómenos. (p.618). En el Comportamiento Organizacional, con frecuencia las teorías se conocen como modelos.

TEORÍAS SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En Robbins y Judge (2013, p.555) se señala tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- **Desempeño de las tareas**
Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- **Civismo**
Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque ésta no se solicite para respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad**
Incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización; tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de las compañías, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Basado en estas conductas, se infiere lo siguiente: El llevar a cabo una evaluación de desempeño de los empleados, permite a la

organización, aprovechar de sus resultados en la toma de decisiones para llevar a cabo mejoras de forma constante.

Entonces, la importancia de ella, radica en la búsqueda de mejoras para la organización, teniendo en cuenta que el talento humano, es vital para el desarrollo sostenible. En Aamodt (2010, p.75), las razones para evaluar el desempeño son:

- **Proporcionar capacitación a los empleados:**
Para mejorar las funciones que ejecutan los trabajadores administrativos, con actividades diversas, con el fin de reforzar su desempeño, considerando sus fortalezas y debilidades.
- **Determinar los incrementos salariales**
Teniendo en consideración el grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos.
- **La toma de decisiones para ascenso.**
La evaluación permitirá determinar qué empleados deben ser ascendidos, basado en las políticas de la organización.
- **Toma de decisión para despido**
La retroalimentación y otros factores, como: la asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño. Es así que, basado en los resultados, muchas veces lo mejor es despedir al empleado.

Por otro lado, Dessler y Verela (2011) nos dicen que la evaluación de desempeño recae en los supervisores y los gerentes; siendo estos últimos, los menos recomendables, ya que la mayor parte del tiempo, no están en interacción con los empleados. Por lo que, es mejor que el supervisor sea el encargado de llevar el proceso de evaluación de un trabajador.

Es así que, Dessler y Verela (2011, p.121) señalan que existen diversas **fuentes de evaluación de desempeño** que pueden combinarse o no, para disminuir errores de evaluación.

- **Evaluación por parte de los colegas (pares)**

La experiencia de muchos estudiosos, indican que las evaluaciones efectuadas por los pares suelen ser más efectivas y eficaces.

- **Comités evaluadores**

Ésta es la más usual, conformada por el supervisor inmediato del trabajador, y otros supervisores del área. Expertos señalan que resulta ser positivo, ya que de esta manera se resuelven obstáculos como el prejuicio de evaluadores individuales.

- **Autoevaluaciones**

Lo cual no es recomendable, ya que el problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se tienden a favorecerse con sus calificaciones. Por lo que la mayor parte de las veces, no se ajusta a su realidad.

- **Evaluación por parte del personal subalterno**

Es menos recomendable, pero algunas organizaciones la toman en cuenta; permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, como una forma de retroalimentación.

- **Evaluación de 360 grados.**

Ésta es una mejor opción dentro de las organizaciones, es una de las más utilizadas. Es más integral, ya que, en ella, participan gerentes, supervisores, subalternos, y a veces, clientes internos y externos.

Se señala que cada una de estas formas de evaluación, presenta ventajas y desventajas; pues depende muchas veces, de qué tipo de organización se trata. Por ello, en Dessler y Varela (2011) y Robbins y Judge (2013, p.558), se dice que, luego de conocer qué evaluar y quién debe hacer la evaluación, es necesario preguntarse cuáles son las técnicas específicas de evaluación.

Aquí, se exponen los **Métodos de evaluación de desempeño**, como:

- a) Ensayos escritos (Se hace una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador);
- b) Incidentes críticos (El evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador, si fueron eficientes e ineficientes en determinada situación);
- c) Escala gráfica de calificación (El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, entre otros);
- d) Escala de calificación basada en el comportamiento (El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso: conductas reales en el trabajo);
- e) Comparación forzada (Evalúan al empleado con respecto al desempeño de otro u otros compañeros).

Técnicas

En Bedoya, E. (2003, p.80) se señala que la evaluación del desempeño puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar dependiendo del tipo de organización y del nivel del puesto del trabajador en una determinada área de actividad.

Tabla 1.
Técnicas de evaluación del desempeño

Técnicas	Ventajas
Medidas objetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Simple, • Precisa, • Objetiva
Medidas subjetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Clara, • Multidimensional, • Mayor acuerdo entre evaluadores, • Ayuda a eliminar enfrentamientos.
Simulaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Considera el control durante los períodos de evaluación.

Fuente: Bedoya, E. (2003, p.82)

La evaluación del desempeño debe ser utilizada de una manera responsable, ya que ella permite tomar decisiones en base a las necesidades de la organización, incorporando y fomentando valores que la organización desea promover.

TEORÍAS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a Herrera (2011), se precisa que el capital humano es considerado un recurso de importancia en una organización, pues de su trabajo depende de que se obtengan y transformen diversos productos y/o se brinde servicio de diversa naturaleza. Tal es así que, existen varios tipos de recursos, como los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros.

Entonces, existe preocupación en las organizaciones de cómo administrar dichos recursos, adaptándose a los cambios; pues, todo evoluciona. Es así que, el trabajo de estos, se convierte en algo importante; trabajo que desde la era industrial ha cambiado, que como hoy sabemos, vivimos en una era digital,

El estudio de los recursos humanos y el proceso de trabajo, han ido variando desde los primeros estudios de Taylor; época en la cual

los trabajadores eran considerados simples medios de producción, necesarios para la obtención del producto o servicio. Es recién, en la era contemporánea, donde las personas son valoradas como el recurso más importante de una organización.

En Robbins y Coulter (2014) se señala que “para los gerentes, uno de los principales desafíos en materia de Administración de Recursos Humanos radica en asegurarse de que sus compañías cuenten con una fuerza laboral de alta calidad”. (p. 380)

Bajo esta premisa, se puede precisar que toda organización se preocupa por contar con trabajadores calificados y que se comprometan con la filosofía de la misma.

En George C. y Álvarez L. (2005), se señala que “La Escuela de las Relaciones Humanas de los años 30, dio origen a las teorías del comportamiento humano en la administración que surgieron al final de la segunda guerra mundial”. (p.183)

Tal escuela propuso poner énfasis en el papel de las personas en la organización; en tanto que la Escuela de la Administración Científica, consideraba a los trabajadores como elementos pasivos de la empresa, que reciben órdenes y no tienen iniciativa.

Por otro lado, podemos mencionar a Guest (1994), quien nos dice que por los años 70 surge la nueva administración japonesa, basada en la cultura de la integración del personal. Por lo que, se precisa nuevas soluciones en la administración de recursos humanos para satisfacer los clásicos departamentos de personal

Es así que, la nueva administración de recursos humanos nace en Estados Unidos durante los años 80 del siglo XX, como alternativa a la tradicional gestión de personal. De ello, se desprende que en décadas pasadas la dirección de personal ponía únicamente énfasis

en los aspectos administrativos y más burocráticos de la administración de los empleados.

Es así que, en George C. y Álvarez L. (2005, p.183), se precisa que para que el capital humano logre un desempeño alto, es necesario adoptar un buen comportamiento individual y de grupo al realizar su trabajo. En suma, es necesario preocuparse por *las necesidades, la motivación, la satisfacción* y el desempeño en el trabajo.

Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

Como sabemos la motivación es importante en todo campo, por ello, es necesario tomar en cuenta al capital humano, para satisfacer sus necesidades para que este logre un mejor desempeño. Entonces, podemos citar a uno de los estudiosos, como Maslow, quien se preocupaba por como satisfacer las necesidades humanas.

Maslow, propuso una jerarquía de necesidades con cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad, las sociales, las de estima y finalmente las de autorrealización. Por lo que la teoría de éste, supone que cada nivel debe ser satisfecho relativamente para que el nivel inmediato superior pueda motivar la conducta.



Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow
Fuente: María Teresa Palomino Vadillo (2017)

¿Cómo explica la Teoría de Maslow la motivación?

En Robbins y Maslow (2014) se dice que “los gerentes que utilizan la jerarquía de necesidades de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas que satisfagan sus necesidades”. (p.507)

Esto es cierto, pero también se precisa que, una vez satisfecha dichas necesidades, empieza un nuevo ciclo. Es decir, luego de satisfecha viene otra vez la insatisfacción. Por lo tanto, para motivar a alguien debe conocer el nivel de la jerarquía de cada persona, para concentrarse en cómo satisfacer sus necesidades.

La Teoría Dual de Frederick Herzberg

Otra de las teorías con respecto al comportamiento humano, es la de Herzberg, con características casi similares, pero con algunas totalmente contrarias.

Es así que en Robbins y Coulter (2014) se señala “la **teoría de los dos factores de Frederick Herzberg** (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral”. (p.508)

Cabe señalar que, este autor se centró en dos factores importantes para, a través de la satisfacción de sus necesidades, hacerlos felices. Por ello, continuación describimos estos dos factores:

- **Factores motivadores**

Factor más estudiado en el campo de la administración, ésta posibilita una actitud más positiva del capital humano en el trabajo, porque satisfacen la necesidad individual. En tal sentido, las tareas que se lleven a cabo en el trabajo, se harán con un mejor desempeño.

- **Factores higiénicos**

No menos importante, pero los estudios de Herzberg, determinaron que las infelicidades se asociaban con las condiciones que rodean al trabajo, como las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físico, salarios, políticas de la compañía, práctica administrativa, beneficios y seguridad en el trabajo.

Aunque ambos factores son importantes, se destaca que son los factores motivadores los que, como consecuencia de la motivación, aportan la satisfacción en el trabajo y el mejor desempeño.

Teoría de las tres necesidades de David McLelland

En Robbins y Coulter (2014, p.509) se señala que David McLelland basa su estudio en tres tipos de necesidades. La satisfacción de estas tres necesidades, según los autores, contribuye a dar un impulso en el trabajo:

- **Necesidad de logro**, impulsa al éxito, saliéndose de los estándares.
- **La necesidad de poder**, que impulsa a que otros hagan o se comporten de acuerdo a lo que uno quiere.
- **La necesidad de afiliación**, que impulsa a una relación personal y amigable.

Como se puede ver, desde hace mucho tiempo, en todos los sectores, la necesidad de logro es la más investigada y la que más se busca para satisfacer las necesidades. Es un logro, básicamente personal. El éxito, para muchos, impulsa a hacer mejor las cosas. Las otras dos necesidades manifiestas, son menos investigadas en el campo administrativo, porque se refieren a poder y afiliación.

Teoría X e Y de Douglas McGregor

Por otro lado, en George C. y Álvarez L. (2005, p.186) se señala que existe alguien que puede satisfacer nuestras necesidades, asimismo, este puede alterar nuestra conducta para bien o para mal. En tal sentido, la satisfacción de un trabajador, la mayor del tiempo, en el campo laboral, está en manos de los jefes.

Douglas McGregor nos muestra dos escuelas tradicionales que han venido planteando cómo gestionar al recurso humano: La Escuela de la Teoría X y de la Teoría Y:

- **La Teoría X**

Esta teoría nos hace ver el lado negativo de las personas, pues no le gusta esforzarse en el trabajo, no les gusta aceptar órdenes, entre otros; es decir, estos están centrados en sí mismo.

- **La Teoría Y**

Contrario a la anterior, esta teoría defiende el lado positivo de las personas; tal es así que se considera al trabajador un ser activo, dinámico, optimista, flexible y dispuesto a realizar su labor de la mejor manera. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Su buena disposición y talento, les permite resolver problemas en beneficio personal y de la organización.

En suma, son dos teorías totalmente opuestas; aunque ambas están referidas al comportamiento y/o la conducta de las personas para desarrollar su trabajo. En la Teoría X los directivos consideran al trabajador perezoso e irresponsable, por lo que necesitan ser controlados de forma permanente; mientras que la Teoría Y

considera que el ser humano busca la autorrealización en la ejecución de su tarea y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

Correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad de Rensis Likert

Se señala en George C. y Álvarez L. (2005, p.188), que Likert se dedicó a observar la relación que existe entre el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados. Con el tiempo, encontró que hay una correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad.

Bajo esta premisa, las buenas actitudes de los supervisores, son favorables hacia los trabajadores y empleados; pues, dichas actitudes también contagian al trabajador, por lo que dichas actitudes favorables, conlleva a un mejor desempeño laboral y por ende al logro de una mayor productividad.

El modelo de estilos de supervisión de Likert

Los estudios de Likert, lo llevaron a determinar varios sistemas de administración que definen los cuatro estilos de supervisión:

- **El estilo autoritario coercitivo**
Este estilo nos muestra a un jefe que centraliza sus decisiones basado en su propio beneficio, no confía en nadie y no deja que los subordinados expongan sus ideas o aporten ideas para la solución de problemas.
- **El estilo autoritario benevolente**
Es casi similar a la anterior, con la diferencia de que los ejecutivos, responsables de tomar decisiones, escuchan las opiniones de los trabajadores e interactúan en algunas ocasiones para resolver problemas interés organizacional.

- **El estilo consultivo**

Es un estilo importante, donde los ejecutivos mantienen el control, pero mantienen predisposición para escuchar las opiniones de los subordinados.

- **El estilo participativo**

Este estilo es muy utilizado dependiendo del tipo de organización, pues la capacidad de decisión pasa por todos los niveles e incluso se interactúa con otras áreas.

Teoría de la Racionalidad Limitada de Herbert Simón

En George C. y Álvarez L. (2005, p.189) se hace referencia a que Simón realizó importantes aportaciones a la administración. La teoría de la racionalidad limitada, como su nombre lo indica, el actuar es racional, por lo que, en las decisiones, tanto el trabajador como los supervisores y/o jefes, participan racionalmente.

Para resolver los problemas, debe tenerse en cuenta tres etapas en el proceso de toma de decisiones; por lo que primero se debe evaluar y detectar la situación que necesita de una decisión; posteriormente, debemos detectar y evaluar las posibles alternativas de solución; para finalmente, seleccionar la mejor alternativa de solución y llevar a la acción la decisión tomada.

En suma, la teoría de la racionalidad limitada conlleva plantearnos alternativas de solución hacia ciertos problemas de forma racional, con la que se podrán alcanzar los objetivos individuales y de grupo.

Teorías contemporáneas de la motivación

En Robbins y Coulter (2014, p.516) se señalan las siguientes teorías:

- a) La teoría del establecimiento de metas
- b) La teoría del reforzamiento

- **Teoría del establecimiento de metas**

Su propio nombre lo indica, existen metas con las que el personal de la organización se compromete; siendo más común cuando éstas se hacen públicas. En esta teoría se valora al individuo como un ser independiente, es parte de las metas, donde los gerentes como los subordinados, donde el desempeño es importante, basado en la asertividad.

Es así que, las metas son tomadas como fuerza motivadora para mejorar el desempeño, para lograr una satisfacción laboral; pero muchas veces, estas no siempre resultan ser lo que se espera.

- **Teoría del reforzamiento**

Reforzar significa alentar alguna acción a partir de algún resultado o consecuencia de algo. En suma, algunas conductas necesitan de reforzadores sin considerar factores como las metas, expectativas y necesidades. Sólo se enfoca en los resultados que obtiene la persona cuando hace algo.

Tal es así que, si quiere tomar mejores decisiones e influir en la conducta de los empleados, los supervisores y/o gerentes, pueden influir en los trabajadores utilizando ciertos reforzadores positivos para el logro de las metas.

La Teoría de la Equidad de J. Stacey Adams

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014, p.517) señalan que la teoría de la equidad elaborada por J. Stacey Adams, se basa en la evaluación de los resultados y las aportaciones de los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales. Entonces, si se logra equidad en el desempeño laboral, no hay ningún problema o se habrá resuelto dicho problema.

La equidad, conlleva, en la mayor parte de los casos, una mayor y mejor productividad. Es así que, la equidad en el trabajo, se concentra en la justicia distributiva en cuanto a recompensas. Tal equidad tiene implicancias en los gerentes, puesto que estos deben ser transparentes y compartir información para la toma de decisiones.

Esto conlleva a que los gerentes sean congruentes entre el actuar y las decisiones que tomen en el proceso laboral. Si ésta es así, los subordinados se formarán una opinión positiva y mejor de los supervisores y/o gerentes.

Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

Finalmente, en Robbins y Coulter (2014, p.517) se señala que, la explicación más completa sobre la forma en que más se motiva a los empleados es la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Tal es así que, los trabajadores tienden a actuar en base a ciertas expectativas esperando un resultado positivo.

La teoría incluye tres variables o relaciones:

- **Relación entre el esfuerzo y el desempeño**
Aunque no siempre se cumple, los trabajadores esperan que ante un esfuerzo dado, mejorará su desempeño.
- **Relación entre el desempeño y la recompensa**
Como consecuencia de lo anterior, un buen desempeño le permitirá a un individuo obtener una recompensa positiva; contrario a ello, no existirá recompensa.
- **La valencia o atractivo de la recompensa**
En este caso, no toda recompensa es de igual para cada individuo. Tal es así que, la valía de la recompensa en el trabajo toma en cuenta las metas y las necesidades que deben satisfacerse.

En suma, esta teoría es importante, ya que sus resultados se basan en la relación entre el esfuerzo y el desempeño. Pues, como consecuencia de este último, resalta las expectativas de un individuo para satisfacer sus necesidades.

2.2 Bases teóricas especializadas sobre el tema

En esta parte, describiremos las bases teóricas, que dan sustento a nuestro estudio de investigación; en tal sentido, a continuación, esbozamos algunos puntos importantes sobre nuestras variables:

- Evaluación del Desempeño y
- Gestión de Recursos Humanos.

2.2.1 Definición de desempeño

En Robbins y Judge (2015, p.555), se señala que las organizaciones en épocas pasadas, basaban el desempeño de sus trabajadores en las tareas que estos realizaban. Tal es así que, como se explicaba líneas arriba, 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.

En Robbins y Coulter (2015) se señala que el desempeño “Es el resultado final de una actividad” (p271) A los gerentes les interesa particularmente el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización.

En tal sentido, todo desempeño precisa de una determinada evaluación y control, la cual es efectuada por los gerentes, midiendo el desempeño real y comparándolo sus expectativas.

2.2.2 Definición de evaluación de desempeño

Como sabemos, toda evaluación es el juicio que se toma sobre una determina persona, la cual finalmente es calificada, basada en una evidencia determinada. Con ella, se pretende determinar la eficacia y eficiencia de las funciones de los trabajadores

Es así que, Boland, L. et al. (2007), definen la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

Es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en las organizaciones, pero no es un fin en sí mismo. Es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de la organización, aumentar su desarrollo personal y profesional. (p.144)

La experiencia demuestra que se llevan a cabo evaluaciones para mejorar las acciones y desempeño de las personas; por lo que los evaluadores no deben emitir resultados mediante un simple juicio con respecto al comportamiento en sus funciones, sino que ésta debe hacerse con profundidad basado en las causas y perspectivas mutuas.

Al respecto, se puede precisar que los resultados de toda evaluación en la administración de recursos humanos, deben ser comunicados a los evaluados, es decir, a los trabajadores; pues, es necesario que estos sepan si sus funciones están siendo realizadas correctamente o no.

Es así que, en el Temario de la Universidad de Extremadura (2009), se señala que “La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta

y el rendimiento de una persona en el logro de resultados tanto individuales como de grupo”. (p.67)

Por todo ello, se señala que la evaluación de desempeño toma en cuenta diversos parámetros para su medición y valoración. Basado en ella, se llevarán a cabo mejor las tareas asignadas y permitirá lograr las metas trazadas. Por ello, En una institución educativa superior, como la USMP es necesario contar con personal comprometido, activo, proactivo, flexible y entusiasta para brindar un buen servicio a los estudiantes y padres de familia.

2.2.3 Proceso de evaluación del desempeño

Todo proceso requiere de una planificación y puesta en marcha, por ello la evaluación del desempeño de los trabajadores debe hacerse de manera objetiva para medir el rendimiento de los trabajadores, previa identificación de las debilidades y fortalezas.

Así como los niños tienen saberes previos antes de iniciar su etapa escolar, los trabajadores tienen conocimientos previos antes de asumir responsabilidades en un trabajo. Entonces, dicha evaluación permite conocer y determinar con qué capacidades cuenta cada trabajador. Esto permite a los ejecutivos de una organización elaborar planes de acción.

En Romero y Urdaneta (2009) se señala que el desempeño del personal tiene que ver con una serie de factores; asimismo, el grupo de elementos que conforman la organización están íntimamente interrelacionados. Si estos laboran con entusiasmo y positivamente, la dinámica de crecimiento y el desarrollo sostenible están garantizados.

2.2.4 Medición del desempeño de la función de RR.HH.

En Bedoya, E. (2003) se señala que:

Aproximadamente la mitad de las empresas materia de un estudio realizado entre las más importantes empresas de los EE.UU. están comprometidos en la planeación o diseño de una estrategia de cambio; mientras que la otra mitad está haciendo una prueba y levantamiento y análisis y ajustes posteriores al cambio. (p.82)

Al respecto, se puede precisar que medir el impacto de los resultados es un tanto difícil, pues las preguntas deben ser bien formuladas, basado en los aspectos esenciales dentro de la organización.

Por lo que el progreso se puede medir por el valor que se agrega al negocio, en cuanto a la administración del recurso humano. Asimismo, dicho valor, debe darse por la satisfacción del cliente, el compromiso del empleado o resultados financieros.

En Robbins y Coulter (2014) se precisa que “conseguir y conservar empleados competentes y talentos es fundamental para el éxito de cualquier organización, independientemente de que ésta tenga mucho tiempo operando o sea una iniciativa reciente”.(p.380)

Cuando las organizaciones se toman en serio la administración de los recursos humanos, el desempeño se verá afectado de manera positiva. Dicho proceso administrativo se inicia con la planificación y trabajo de los gerentes y/o supervisores. Si las actividades se llevan de una forma adecuada, dicha evaluación mejorará el desempeño y por ende la administración del recurso humano será sostenible siempre.

2.2.5 Factores determinantes en el desempeño laboral

En Romero y Urdaneta (2009) se señala que las habilidades son el factor con mayor predominio dentro de los factores de desempeño laboral. Por otro lado, el conocimiento es otro indicador en el desempeño laboral, dado el interés por obtener conocimientos necesarios de su puesto de trabajo.

Asimismo, existe otro indicador, que es la personalidad; siendo ésta de mucha importancia, ya que esto les permite crecer profesionalmente, basado en una personalidad formada a través de los años. Sumado, a los anteriores, existe un indicador denominado compromiso.

Arias Galicia (2001) nos dice que, hablar de compromiso es hablar de la responsabilidad y el involucramiento efectivo para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa u organización. Este autor también menciona otro indicador, denominado expectativas; es decir, la que el trabajador se propone conseguir para obtener mejores resultados salariales, ascenso, entre otros.

Finalmente, tenemos el indicador cantidad y calidad de trabajo. Calidad de trabajo que se consigue cumpliendo a cabalidad sus funciones y/o tareas. Por lo que, Maristany (2000), citado en Romero y Urdaneta (2009) define la calidad de trabajo como, la medida en que su trabajo está bien hecho.

2.2.6 Naturaleza de la administración de recursos humanos

En este nuevo siglo, existen nuevas tendencias y prioridades en la administración. Tal es así, la gestión del talento humano, deben centrarse en las capacidades de los trabajadores para desarrollar su labor de una manera eficaz. Tal es así que, las

decisiones de cómo administrar el capital humano, debe tomar como base las expectativas y las necesidades de la organización.

Es así que, la determinación y ejecución de las prácticas laborales en la institución educativa van a influir sobre los comportamientos y actitudes de los empleados en el trabajo.

Es así que, Castells (2000) nos dice:

Para toda institución moderna que se involucra en el desarrollo humano, o gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, se considera, las capacidades como el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. (p.94)

Al respecto, podemos decir que la preocupación por las personas en una organización, reside en un aumento en el rendimiento de los trabajadores.

Romero y Urdaneta (2009), nos dicen que el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es inherente a labor que desempeña en una organización. Su desarrollo personal y de grupo, ha hecho que las organizaciones sean más competitivas.

Formación y administración de los recursos humanos, que ha mostrado un avance, gracias a la preocupación por el clima laboral centrado en las personas. En tal sentido, se menciona que existen nuevos retos organizacionales que deben cumplirse, centrándose en las personas.

Por todo ello, es preciso lograr la mejora de una organización, transformando los viejos hábitos en nuevos hábitos; tal es así que, se debe visualizar el desarrollo en base al trabajo en equipo y el liderazgo efectivo. Por lo que la función del capital humano si o si un cambio fundamental para bien o extinguirse.

2.2.7 Concepto de gestión de recursos humanos

De acuerdo a Bedoya, E. (2003) se señala que:

La Administración de Recursos Humanos (RR.HH.) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionados con las personas (recursos humanos), incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño. (p.60)

Esta premisa, permite señalar que la administración del nuevo capital humano, considera vital el entrenamiento, la capacitación, la formación, para que el trabajador logre mejoras integrales, como desempeño, salario, nivel. Por todo ello, las organizaciones de hoy, se preocupan por tener un programa exhaustivo para la el reclutamiento, selección, entrevista y entrenamientos de personal.

En suma, se puede precisar que los recursos humanos son los que generan el valor agregado de una organización, para lo cual es importante proveer a los trabajadores de entrenamiento, desarrollo y motivación.

Es así que en Dolan et al. (1999) se señala que la gestión de recursos humanos:

Engloba todo un conjunto de funciones y actividades, antes referidos, con el objetivo de dirigir y administrar a los trabajadores. Dichas actividades, engloban la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades, el aumento de potencial y desarrollo del individuo, entre otros. (p. 5-7)

Al respecto, podemos precisar que siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros y empleados; siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados a su trabajo, siempre ha habido que idear programas de incentivos; pero no siempre estas tareas se han realizado adecuadamente por la Dirección de R:H.

2.2.8 Importancia de la gestión de recursos humanos

En Robbins y Coulter (2014, p.380) se precisar que la administración de los recursos humanos es importante por tres razones: la expectativa de logro de una ventaja competitiva; la evaluación de estrategias organizacionales, para lograr el éxito competitivo a través de la gente; y, las prácticas laborales capaces de provocar altos desempeños individuales y organizacionales.

En suma, basado en la administración del talento humano, se tiene como expectativas lograr la participación efectiva de los empleados, el compromiso en la mejora de los conocimientos; la potenciación de habilidades y aptitudes de la fuerza laboral, y la tendencia a retener a los empleados de calidad y permitir que aquellos con mal desempeño abandonen la organización.

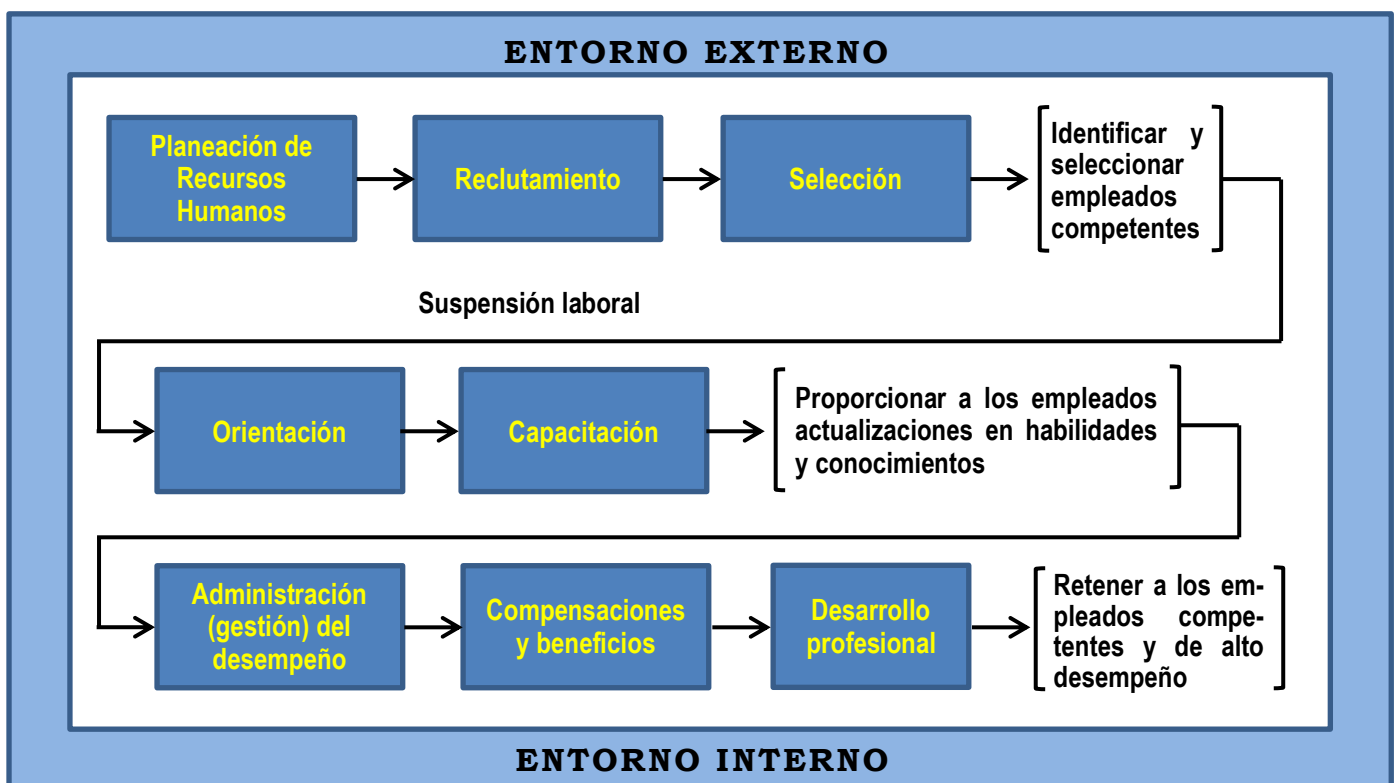


Figura 2. Proceso de Administración del Capital Humano
Fuente: Robbins y Coulter (2014)

En suma, contar con personal calificado para realizar el trabajo requerido, precisa de llevar a cabo actividades específicas de administración del Capital Humano. Para tal efecto, las organizaciones deben invertir una cantidad de dinero significativa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de los trabajadores.

Entonces, lograr tener trabajadores competentes y con un alto rendimiento, requiere de ciertas actividades de Administración de Recursos Humanos, como la motivación, basado en la compensación económica, entre otros, por los beneficios reportados en la organización.

2.2.9 Los recursos humanos: nuevos activos en las organizaciones

En Puchol, L. (2007, p.15-16) se señala que los obreros y empleados ya no trabajan sólo para satisfacer las necesidades fisiológicas y para conseguir la seguridad para sí y los suyos, ante un futuro incierto.

Todos necesitamos ser reconocidos, por el ello en una organización, dependiendo del tipo de autoridad que se ejerza, muchas veces se le da participación al trabajador, escuchándolo, etc. para la toma de decisiones. En suma, tienen la posibilidad de autoexpresarse, la promoción personal, la autorrealización creativa, la calidad de vida, etc.

En tal sentido, muchos estudiosos contemporáneos, ya no solo de le dan importancia a los activos físicos, sino que hoy en día, el recurso humano es el activo más valioso. Entonces, los trabajadores como recursos intangibles, están incrementando cada vez más su protagonismo.

Por lo tanto, como afirma De La Cuesta (2004), de que una organización alcance el éxito, ya no solo depende de los productos o la tecnología usada, sino que es el capital humano el recurso más valioso para lograr dicho éxito. Por ello, las organizaciones están atentas y observan que los trabajadores de hoy, sean íntegros, moral y éticamente, con deseos de crecer y desarrollarse en su trabajo.

2.2.10 Gestión de recursos humanos por competencia

Hoy en día en el mundo de los negocios, las nuevas formas de administrar, etc. conllevan a que las organizaciones se preocupen por administrar al capital humano por competencias. Éstas, sumado a las habilidades, actitudes y aptitudes, y su potenciación, permiten alcanzar los resultados deseados

Entonces, los objetivos organizacionales serán alcanzados mejorando el desempeño de los colaboradores. Ésta se relaciona con las estrategias organizacionales, como el management, el outsourcing, el benchmarking, entre otros.

Finalmente, en este ítem, podemos mencionar a Bedoya, E. (2003, p.63), quien señala que, en este nuevo siglo ha aparecido un nuevo paradigma en las nuevas formas de administración. Ella se refiere, en el desempeño de sus funciones, a un comportamiento responsable.

2.2.11 Funciones y responsabilidad de los RR.HH.

El proceso de cambio actual en las organizaciones, los lleva a considerar al recurso humano como un socio empresarial estratégico; pues estos se han convertido en un apoyo para el logro de las metas organizacionales.

Tal es así que, en Bedoya, E. (2003, p.64) se señala que las competencias centrales y esenciales para realizar las nuevas funciones y responsabilidades, incluyendo las de evaluación de desempeño, deberán estar vinculadas a los requerimientos siguientes:

- Canalizar la fuerza de trabajo hacia la productividad y la calidad.
- Desarrollar planes y programas de desarrollo de ejecutivos de línea y trabajadores en general.
- Establecer programas de formación de equipos de trabajo.
- Transformar la educación y capacitación tradicional del trabajador para que responda a objetivos específicos de requerimiento de puesto.
- Estimular la participación del trabajador.
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y con los trabajadores.
- Diseñar sistemas de evaluación, retroalimentación y establecimiento de los estímulos al desempeño.

Bajo estas premisas, se precisa que ante una evaluación desempeño eficaz, se precisa la necesidad de desarrollar una planificación de desempeño; concentrarse en el papel del gerente de recursos humanos en los planes estratégicos de la empresa; alinear los programas de gestión de desempeño y las estrategias de compensación con la misión, visión, y planes estratégicos; determinar las medidas de desempeño clave, orientándolas a la calidad de resultado; satisfacción al cliente, etc.

En suma, los trabajadores se convierten en los agentes de cambio, ya que estos son tomados en cuenta por sus supe-

riores, en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la organización, siendo competitiva y con un desarrollo sostenible.

2.2.12 Los cambios y transformaciones en la función de recursos humanos

En Bedoya, E. (2003, p.48) se señala que, hubieron tres eras en el siglo pasado; las que condujeron a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de Recursos Humanos pasó por tres etapas muy distintas: Relaciones Industriales, Recursos Humanos y Gestión de Personas.

Es así que, en la era de la industrialización se relacionaba **Personal / Relaciones Industriales**, la base legal era el factor preponderante al emplear un trabajador, por lo que el contrato de trabajo era básico, para tomar en cuenta diversos aspectos como: cálculo de vacaciones, entre otros. Asimismo, podemos mencionar que en esta era, el capital humano es abordado en un departamento, encargada de administrar las tareas organizacionales y tácticas, como órganos prestadores de servicios especializados.

Con el paso del tiempo, ya en la era de la información surgen equipos de gestión de personas, dejando de lado a los antiguos departamentos de recursos humanos. Entonces, en esta era, las actividades burocráticas son dadas a terceros a través de la tercerización; mientras que las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea en toda organización. Pasando estos, a ser los gestores de personas.

2.2.13 Aspectos fundamentales de la gestión de personas

En Bedoya, E. (2003, p.59-60) se señala que la moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

a) Las personas como seres humanos (dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí; poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada administración del capital humano);

b) Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales (es decir, como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Sumado a todos ellos, se considera a las personas como socios de la organización, quienes son capaces de conducir a la excelencia y al éxito, basado en el compromiso, la responsabilidad, etc.

2.2.14 La función del capital humano y el proceso de evaluación de desempeño

En Bedoya, E. (2003, p.60), se señala que, en una empresa moderna y competitiva, la función del talento humano y el proceso de evaluación de desempeño, son considerados aspectos relevantes. Asimismo, este autor, nos precisa del requerimiento de una nueva misión y nuevas funciones.

Tal apreciación, conduce a definir ciertos conceptos inherentes al tema, como:

- La misión del capital humano está cambiando, tomando en consideración diversos caminos como alternativas para lograr el objetivo de la organización. Por ello, cada empresa deberá empezar a elaborar su propio escenario y estrategias de acción.
- La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante, para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas del capital humano.
- Involucramiento del capital humano en las actividades y estrategias organizacionales. Cambios que están forzando al departamento de Recursos Humanos a ampliar y repensar su misión de una forma diferente.
- La presión competitiva y satisfacción del cliente, son los factores clave del entorno, que han determinado que los objetivos críticos de Recursos Humanos conduzcan a una alta productividad y calidad en los trabajadores para la vinculación del capital humano, la satisfacción del cliente y a la estrategia global de la organización.
- Función de Recursos humanos, para responder a las expectativas de la nueva agenda organizacional; por lo que, es preciso que las funciones se orienten a nuevos logros con la participación del talento humano.

2.3 Definición conceptual

Evaluación del desempeño del puesto de trabajo

Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia y eficiencia con la que un trabajador realiza sus funciones en un período determinado de tiempo. Tal es así que, existen herramientas

sistemáticas de evaluación del desempeño que en los últimos años han cobrado mayor relevancia. (Rodríguez, 2011, p.10)

Modelo de la evaluación del desempeño

Existen diversos modelos para la evaluación del desempeño, siendo ésta a la vez el modelo para la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos; un ejercicio que se sostiene sobre los pilares básicos: 1) las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa, y 2) los objetivos concretos asignados a su ocupante.

El modelo de gestión de recursos humanos:

Al igual que el anterior, este también es un modelo que se asienta en ciertos pilares. En la era contemporánea en cuanto al capital humano, el modelo de gestión de RR.HH. no solamente toma como referencia una extensa experiencia vivida en la gestión de recursos humanos y un amplio conocimiento de las modernas prácticas de gestión de personas.

Pero esto va más allá, pues, dicho modelo se inspira en una visión de lo que se entiende serán las organizaciones del futuro, y de la relación de estas organizaciones con el entorno que las rodea.

El resultado de una gestión de recursos humanos

Las personas constituyen el capital más importante, hoy en día, en una organización. Con ellos, todo cambio es posible. Es así que, Alvin Toffler escribió que el cambio, es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, desde el ventajoso punto de vista de los individuos que lo viven, respiran y experimentan. (Rodríguez, 2011, p.13)

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Por su naturaleza la investigación es de tipo APLICADA. Es aplicada, porque sus alcances son más prácticos y aplicativos, se auxilian de técnicas para el recojo de información. Por otro lado, el diseño es No Experimental, puesto que, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

3.2 Población y muestra

Población

Está constituida por 250 personas, a nivel del personal de la Facultad de Ciencias Administrativas y de Recursos Humanos de la USMP del Distrito de Santa Anita.

Muestra

Se halla el tamaño de muestra, haciendo uso de la fórmula de la AID – Association International Development:

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

Donde:

n: tamaño de muestra

N_i: universo o población

p: probabilidad de que existe relación entre nuestras variables

q: probabilidad de que no existe relación entre nuestras variables

z: nivel de significación

E_e: error estándar de la estimación

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.6) (0.4) (250)}{(0.09)^2 (250 - 1) + (1.96)^2 (0.6) (0.4)} = 40$$

Entonces, el tamaño de la muestra es:

$$n = 40$$

Conformado por los trabajadores administrativos.

3.3 Operacionalización de variables

Descripción de variables

Variable independiente X:

Gestión de Recursos Humanos

Indicadores:

X₁ : Actividades

X₂ : Programas

Variable dependiente Y:

Evaluación del Desempeño

Indicadores:

Y₁ : Experiencia y conocimiento

Y₂ : Iniciativa, integridad y liderazgo

Y₃ : Calidad y capacidad en el trabajo

Operacionalización de variables

En tal sentido, a continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables. Ella se estructura en base a las variables, definición conceptual, definición operacional, dimensiones e indicadores.

Tabla 2.
Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Evaluación del Desempeño	Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos. (Publicaciones Vértice, 2011, p.84)	En la presente investigación se tomarán en cuenta los datos propuestos por los indicadores. Estos indicadores serán medibles estadísticamente, basado en los datos obtenidos mediante el instrumento de investigación (cuestionario), aplicado a nuestra muestra representativa conformada por 50 personas. Con estos datos se obtendrán resultados (usando el programa estadístico SPSS 22), con los cuales podremos concluir y contrastar nuestras hipótesis.	Experiencia y conocimiento	Cabalidad en el cargo
				Cumplimiento de normas
				Compromiso con los valores institucionales
			Iniciativa, integridad y liderazgo	Relaciones interpersonales
				Adaptación al cambio
				Ideas y buen juicio
			Calidad y capacidad en el trabajo	Eficiencia y eficacia
				Planificación y organización
				Rendimiento
Gestión de Recursos Humanos	Especialidad de las Ciencias de la Administración, que trata en general, de la adecuada logística, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas, y que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas y de la gestión en la organización. (Werther y Davis., 2016, p.212)		Actividades	Planeación
				Reclutamiento
				Selección
				Contratación
			Programas	Motivación
				Capacitación
	Remuneración			

Fuente: Elaboración propia

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Son aquellas que permiten recopilar información, tomando en consideración que las preguntas formuladas, deben ser hechas a las personas que conforman la muestra, materia de estudio. En tal sentido, podemos mencionar como técnica, la guía de entrevista.

Este último, guarda relación con el instrumento para la recolección de datos, es decir, el cuestionario, que para nuestro caso son preguntas cerradas. Dichas preguntas se estructuran en base a la escala de Likert.

3.5 Procedimiento de recolección de datos

Una vez definida el instrumento de investigación, hay que precisar cuál será el procedimiento a utilizar para recoger los datos. En método más utilizado en las investigaciones cuantitativas es la encuesta, algunos otros métodos son la observación y la entrevista.

En tal sentido, para nuestro caso haremos uso del método de encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario. Luego se realiza el trabajo de campo, es decir, la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, que en este caso son los trabajadores administrativos de la Universidad de San Martín de Porres.

3.6 Análisis de datos

En la guía para la estructuración de una tesis de la Universidad Nacional Federico Villarreal, se señala que, una vez realizada la recogida de datos a través del instrumento seleccionado, comienza la fase referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta.

Para el procesamiento y análisis de datos, se requiere seguir los siguientes pasos:

- Tabulación de datos.
- Formulación de tablas y figuras.
- Análisis estadísticos haciendo uso de un programa computarizado como el SPSS.
- Discusión de los resultados.

3.7 Consideraciones éticas

Para llevar a cabo la investigación se procedió a pedir el permiso correspondiente de la facultad de administración de la institución materia de estudio. Con ello, se llevó a cabo el trabajo de campo, cuyos respuestas dadas son anónimas, es decir, se guarda reserva de la identidad de cada uno(a) de los encuestados(as).

Por otro lado, podemos señalar que, la tabulación, descripción y análisis de datos, son reales, basado en la confiabilidad y validez de nuestro cuestionario. En suma, la presente investigación cuida de la integridad y responsabilidad profesional, es decir se actúa con ética profesional.

Finalmente, podemos mencionar que, la presente investigación respetó la confidencialidad y el respeto a la propiedad intelectual, es decir, se menciona al autor o autores de la información presentada a lo largo de su desarrollo.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

1. Se cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución.

Tabla 3
Políticas, normas y procedimientos

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	8	17	15	40
%	0%	0%	20%	42.5%	37.5%	100%

Elaboración propia

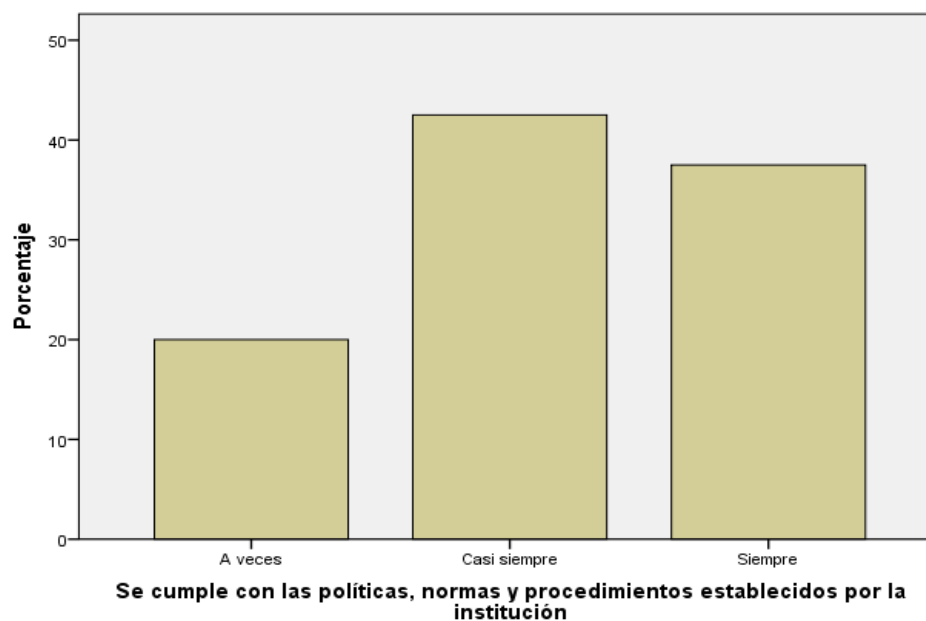


Figura 3. Pregunta se cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 42.5% refieren que casi siempre se cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución, en tanto que sólo un 20% señalan que sólo algunas veces.

2. Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia.

Tabla 4.
Compromiso con los valores institucionales

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	1	8	21	10	40
%	0%	2.5%	20%	52.5%	25%	100%

Elaboración propia

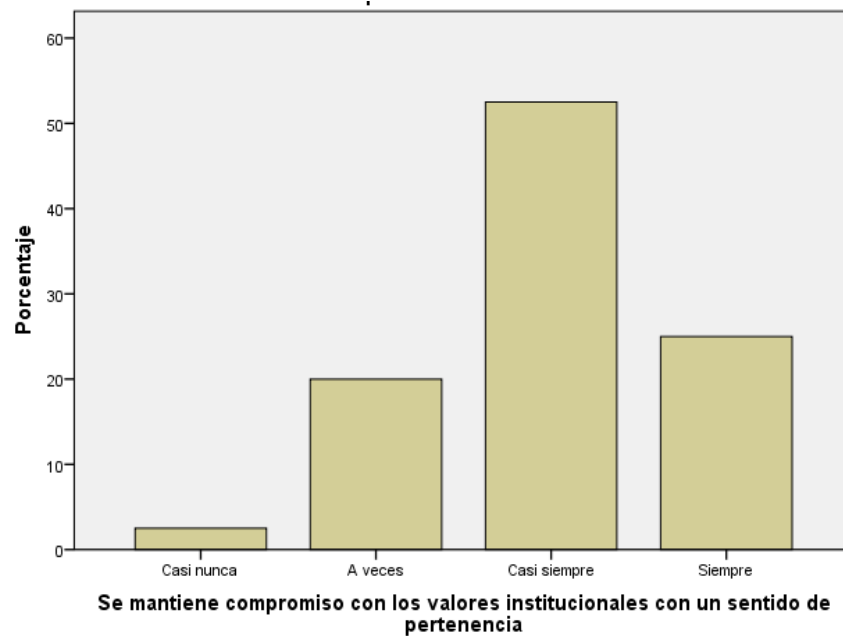


Figura 4. Pregunta: se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia.
Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 52.5% refieren que casi siempre se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia.

3. Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad.

Tabla 5.
Cumplimiento de las funciones

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	1	6	19	14	40
%	0%	2.5%	15%	47.5%	35%	100%

Elaboración propia

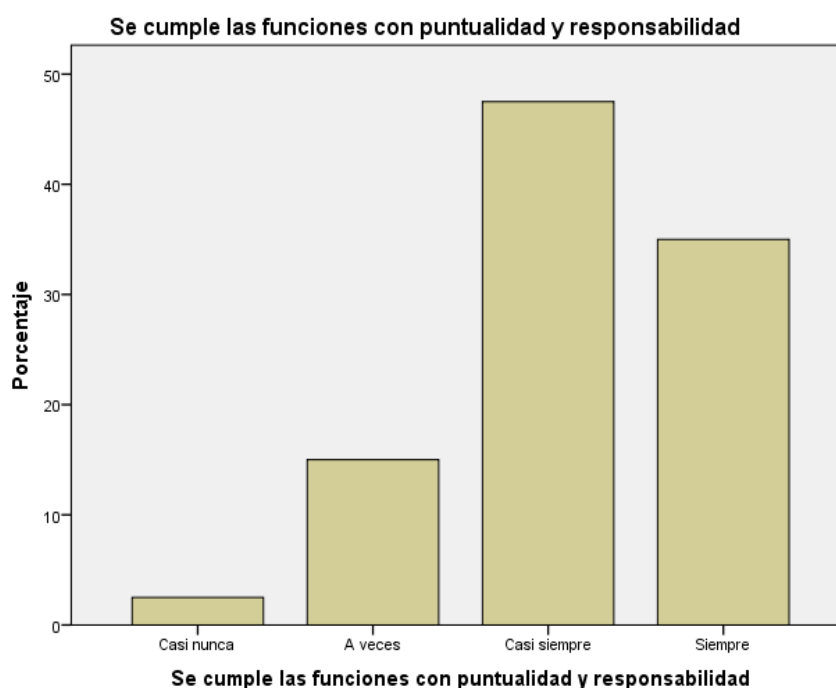


Figura 5. Pregunta: Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad
Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que casi siempre se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad. Un 2.5% señala que casi nunca.

4. Se conoce a cabalidad el cargo que se desempeña.

Tabla 6.
Conocimiento sobre el cargo

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	3	18	19	40
%	0%	0%	7.5%	45%	47.5%	100%

Elaboración propia

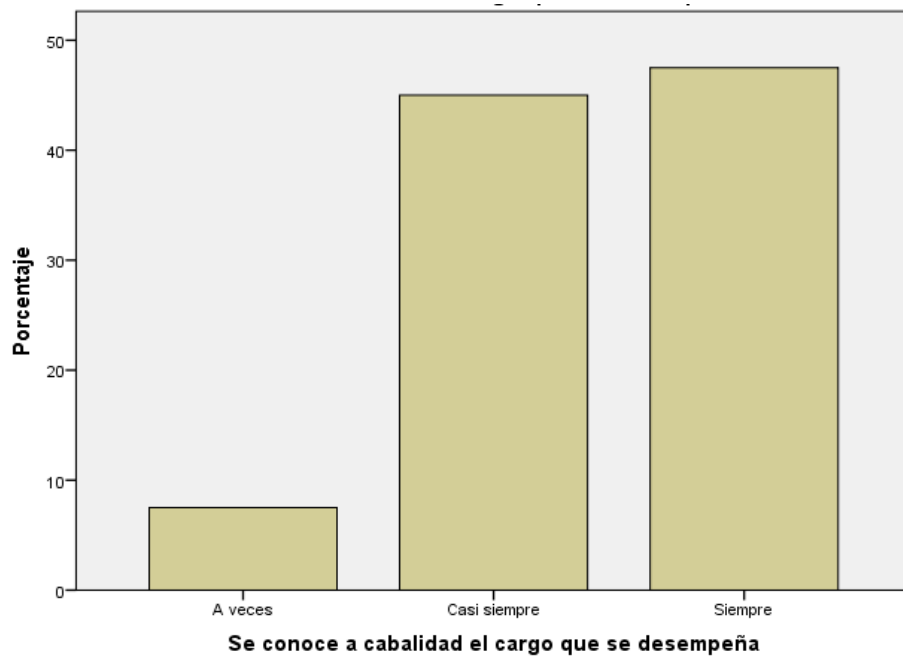


Figura 6. Pregunta: *Se conoce a cabalidad el cargo que desempeña.*

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que siempre se conoce a cabalidad el cargo que desempeña. Un 7.5% responden que a veces.

5. Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas.

Tabla 7.
Conocimiento y habilidades para realizar las tareas

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	3	19	18	40
%	0%	0%	7.5%	47.5%	45%	100%

Elaboración propia

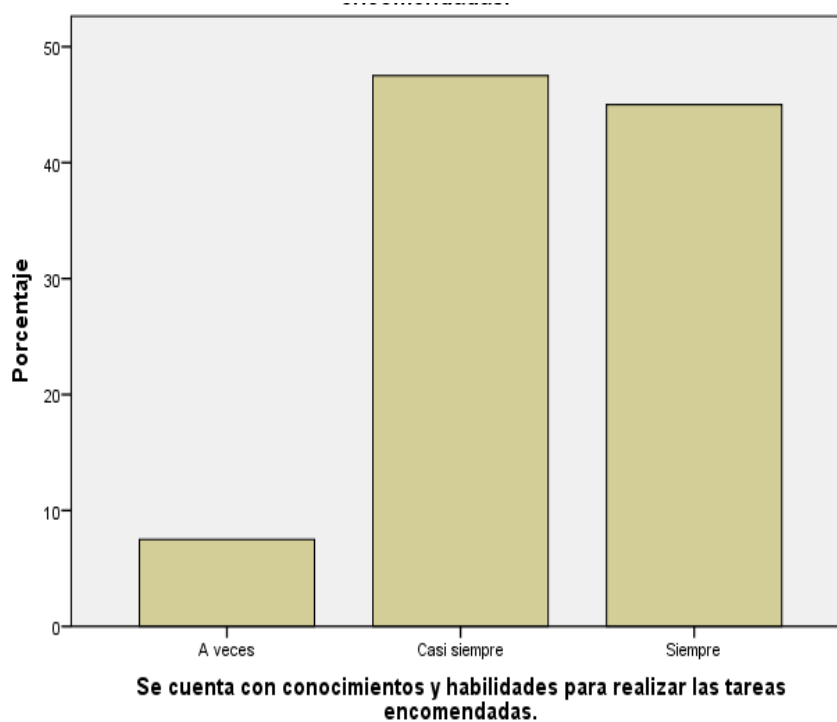


Figura 7: Pregunta: Conocimiento y habilidades para realizar las tareas.
Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que casi siempre se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas.

6. Se interactúa en forma cordial y amable para mantener un ambiente de trabajo armonioso.

Tabla 8.
Interacción para mantener un ambiente de trabajo armonioso

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	1	6	20	13	40
%	0%	2.5%	15%	50%	32.5%	100%

Elaboración propia

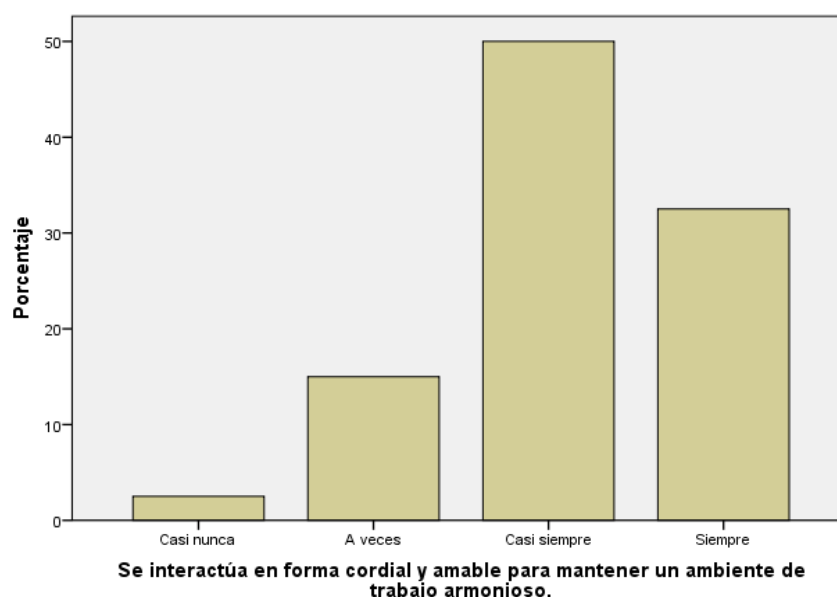


Figura 8: Pregunta: Interacción para mantener un ambiente de trabajo armonioso.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 50% refieren que casi siempre se interactúa en forma cordial y amable para mantener un ambiente de trabajo armonioso, en tanto que sólo un 2.5% señala que casi nunca.

7. Los trabajadores administrativos se adaptan bien a los cambios y al trabajo individual y en equipo.

Tabla 9.
Adaptación a los cambios y al trabajo en equipo

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	13	17	10	40
%	0%	0%	32.5%	42.5%	25%	100%

Elaboración propia

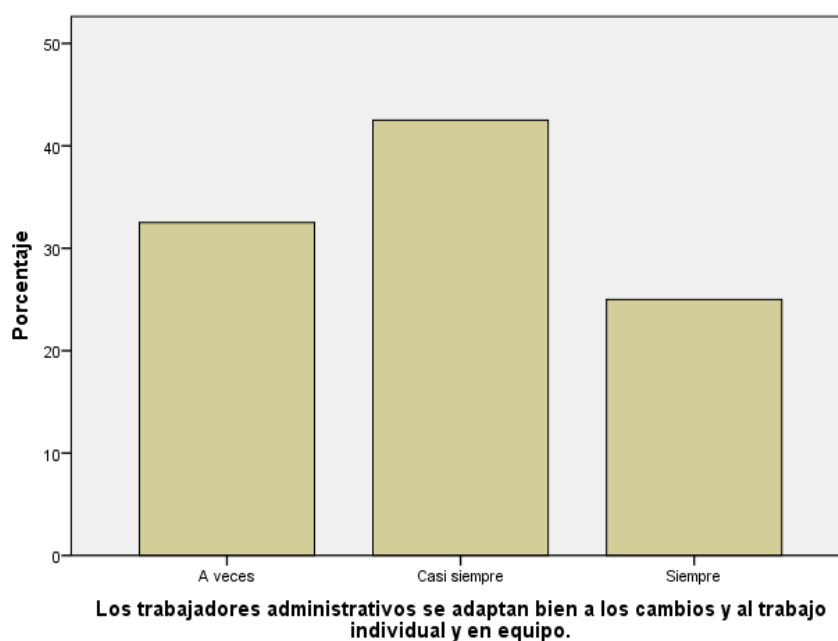


Figura 9: Pregunta: Adaptación a los cambios y al trabajo en equipo.
Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 42.5% refieren que casi siempre los trabajadores administrativos se adaptan bien a los cambios y al trabajo individual y en equipo.

8. Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente.

Tabla 10.

Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	15	16	9	40
%	0%	0%	37.5%	40%	22.5%	100%

Elaboración propia

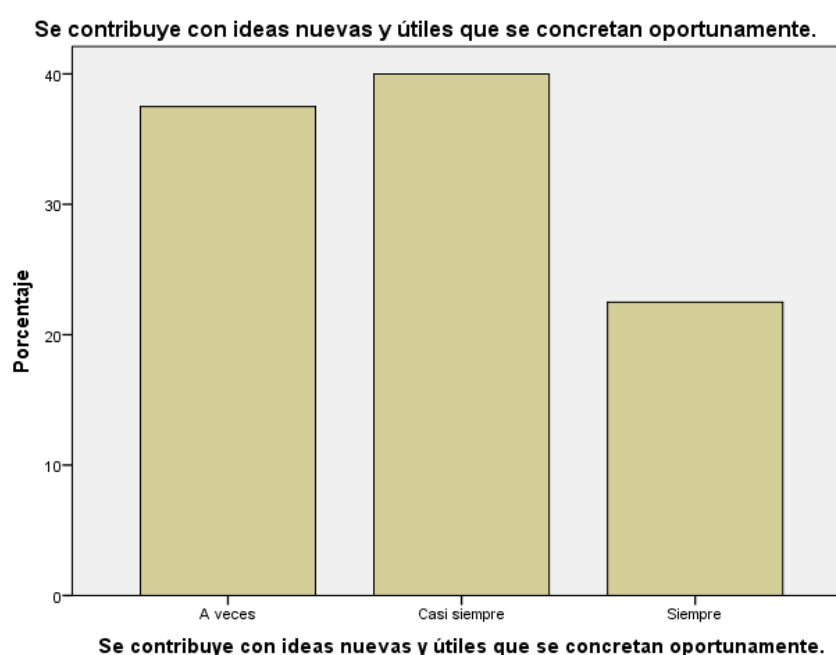


Figura 10. Pregunta: Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 40% refieren que casi siempre se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente. Un 37.5% señalan a veces.

9. Los trabajadores administrativos son capaces de hacer frente a situaciones poco comunes con buen juicio.

Tabla 11.
Capacidad para hacer frente a situaciones poco comunes

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	2	8	18	12	40
%	0%	5%	20%	45%	30%	100%

Elaboración propia

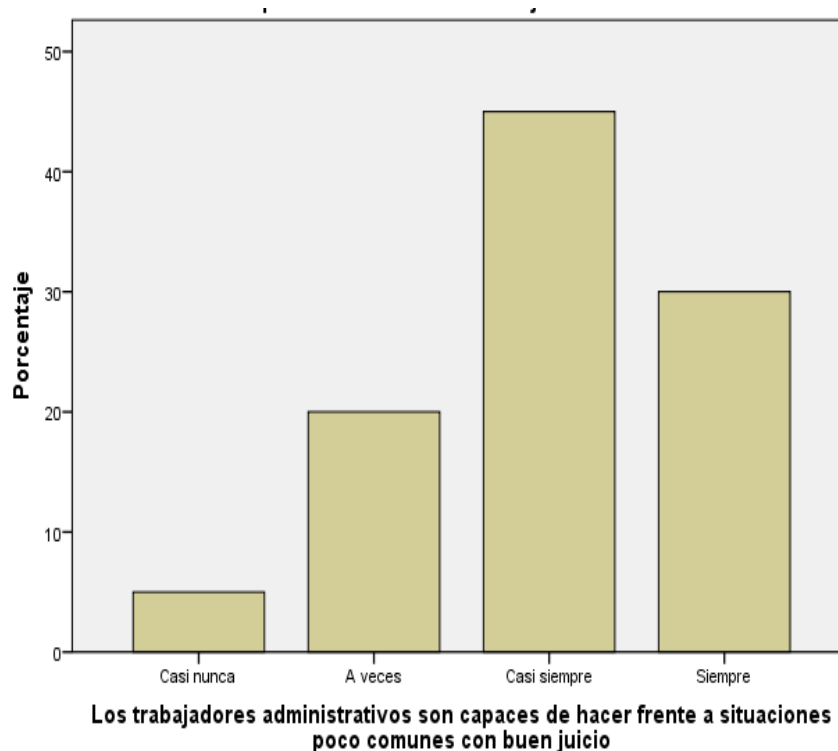


Figura 11. Pregunta: Los trabajadores administrativos son capaces de hacer frente a situaciones poco comunes con buen juicio.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 45% refieren que casi siempre los trabajadores administrativos son capaces de hacer frente a situaciones poco comunes con buen juicio. Sólo un 5% señalan que casi nunca.

10. Se mantiene comunicación verbal y no verbal de forma efectiva con los compañeros.

Tabla 12.
Comunicación verbal y no verbal

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	11	22	7	40
%	0%	0%	27.5%	55%	17.5%	100%

Elaboración propia

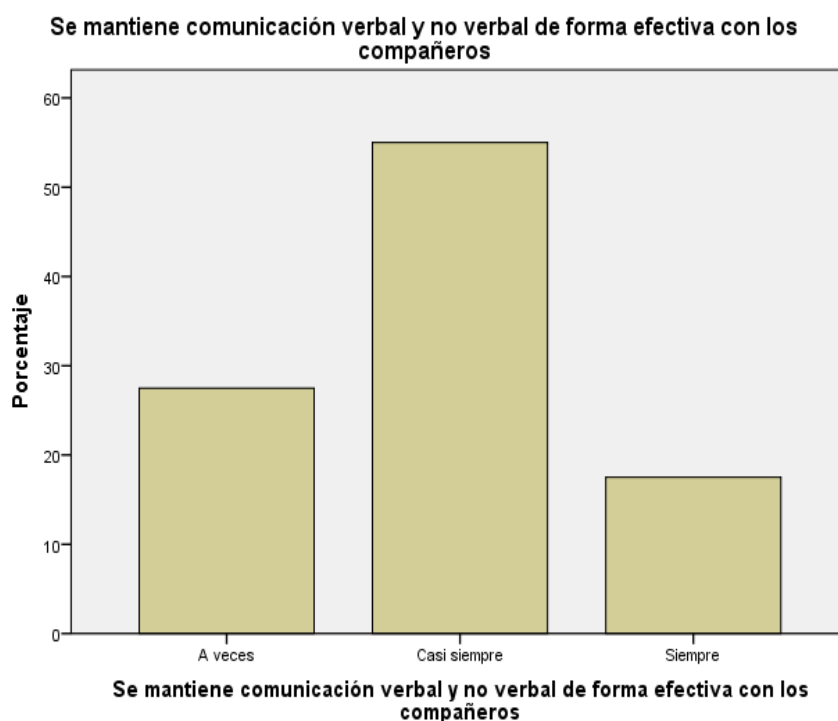


Figura 12. Pregunta: Se mantiene comunicación verbal y no verbal de forma efectiva con los compañeros
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 55% refieren que casi siempre se mantiene comunicación verbal y no verbal de forma efectiva con los compañeros. Un 17.5% señalan siempre

11. Se actúa con precisión y rapidez utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.

Tabla 13.

Actúa utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	8	19	13	40
%	0%	0%	20%	47.5%	32.5%	100%

Elaboración propia

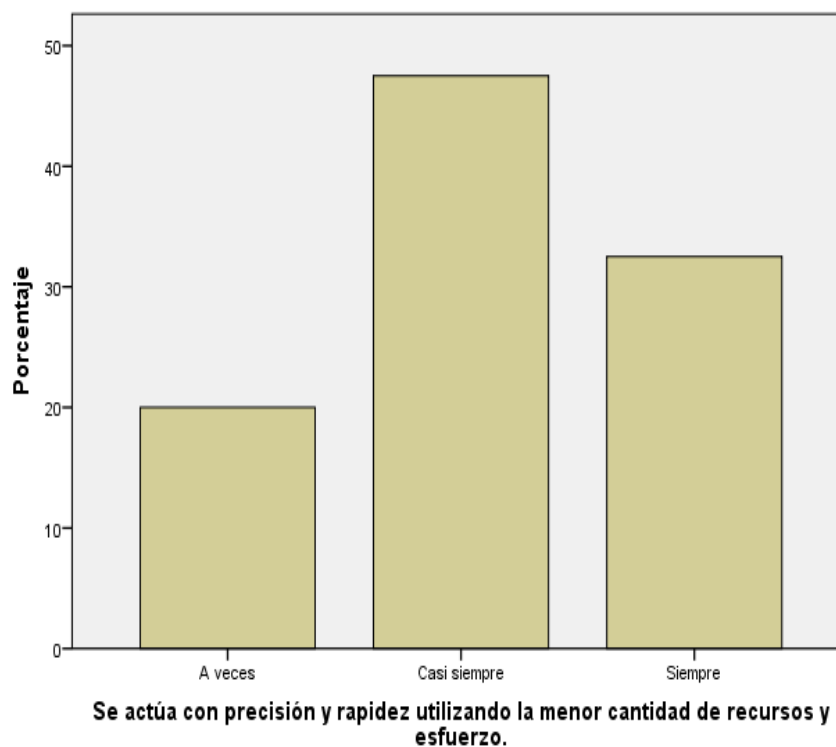


Figura 13. Pregunta Se actúa con precisión y rapidez utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que casi siempre se actúa con precisión y rapidez utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo. Un 32.5% señalan siempre.

12. Se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas.

Tabla 14.
Capacidad para planificar las actividades

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	4	25	11	40
%	0%	0%	10%	62.5%	27.5%	100%

Elaboración propia

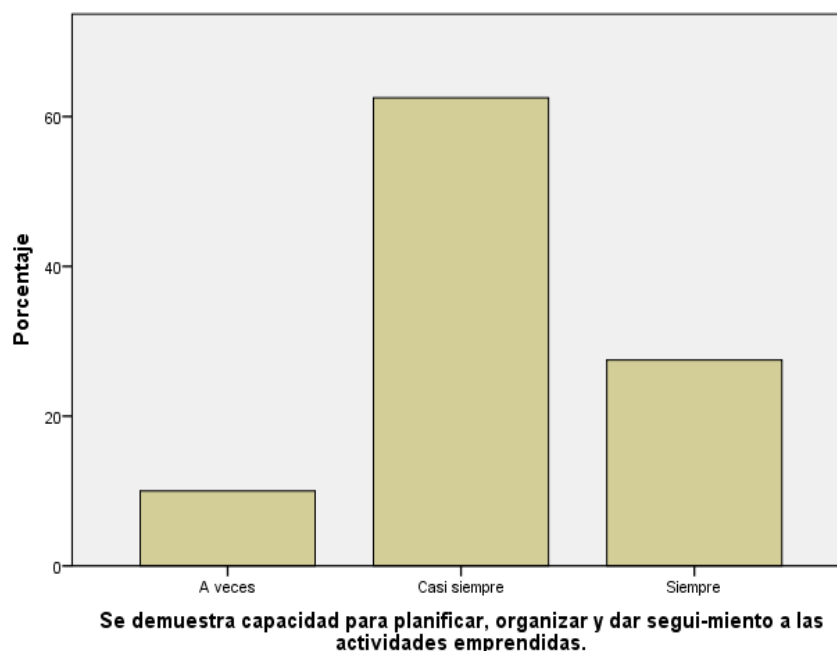


Figura 14 .Pregunta: Se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 62.5% refieren que casi siempre se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas; mientras que un considerable 27.5% señalan que siempre.

13. Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua.

Tabla 15.
Rendimiento constante sin supervisión

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	8	13	19	40
%	0%	0%	20%	32.5%	47.5%	100%

Elaboración propia

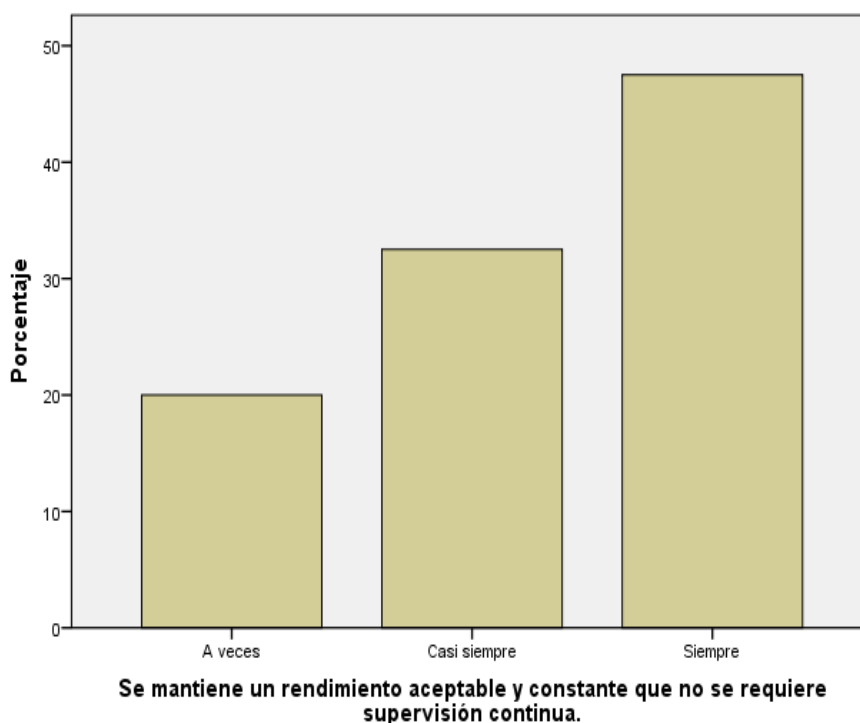


Figura 15. Pregunta: Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no requiere supervisión continua.
Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que siempre se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua; mientras que un considerable 32.5% dicen que casi siempre.

14. Los trabajos se hacen en el plazo establecido y los resultados están por encima de lo normal.

Tabla 16.
El trabajo, el plazo y los resultados

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	10	22	8	40
%	0%	0%	25%	55%	20%	100%

Elaboración propia

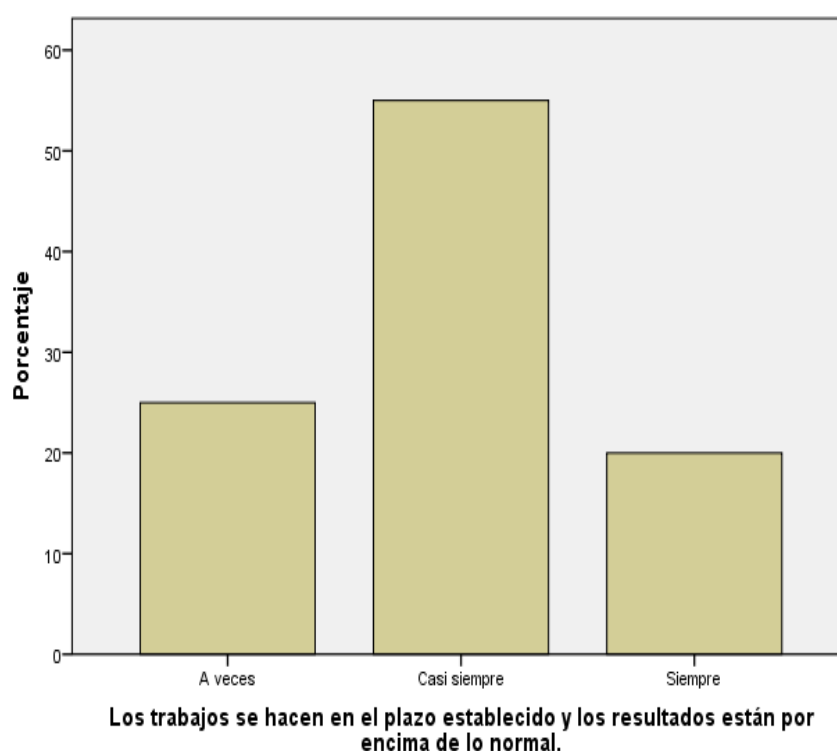


Figura 16. Pregunta: Los trabajos se hacen en el plazo establecido y los resultados están por encima de lo normal.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 55% refieren que casi siempre los trabajos se hacen en el plazo establecido y los resultados están por encima de lo normal; mientras que un 20% señalan que siempre.

15. Existe un interés activo por el trabajo, evitando conflictos y cooperando con los demás.

Tabla 17.

Interés por el trabajo, los conflictos y la cooperación

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	5	18	17	40
%	0%	0%	12.5%	45%	42.5%	100%

Elaboración propia

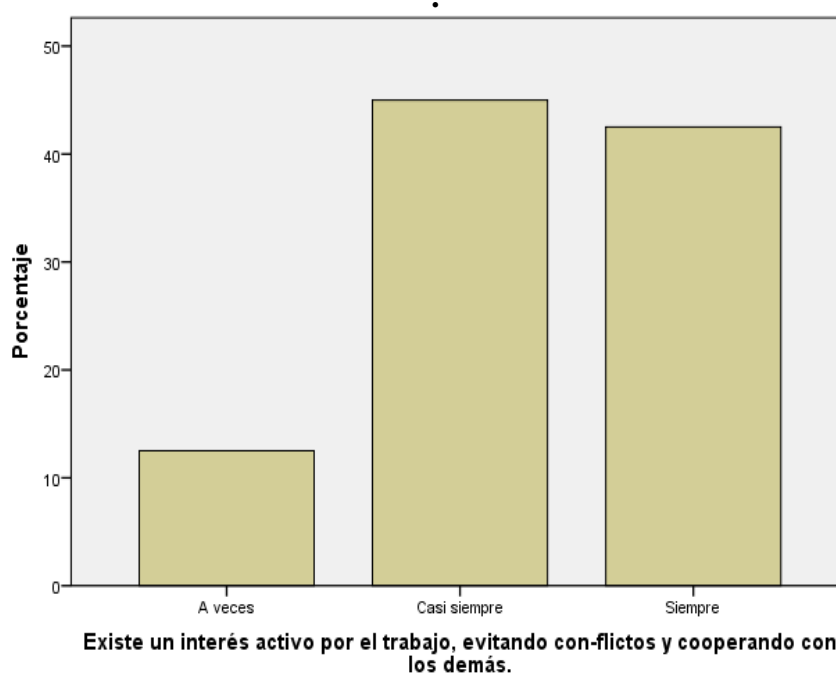


Figura 17. Pregunta: Existe un interés activo por el trabajo evitando conflicto y cooperando con los demás.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 45% refieren que casi siempre existe un interés activo por el trabajo, evitando conflictos y cooperando con los demás. Mientras que otro grupo considerable, 42.5% señalan que siempre.

16. La Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales.

Tabla 18.
Implementación de programas de capacitación

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	1	22	11	6	40
%	0%	2.5%	55%	27.5%	15%	100%

Elaboración propia

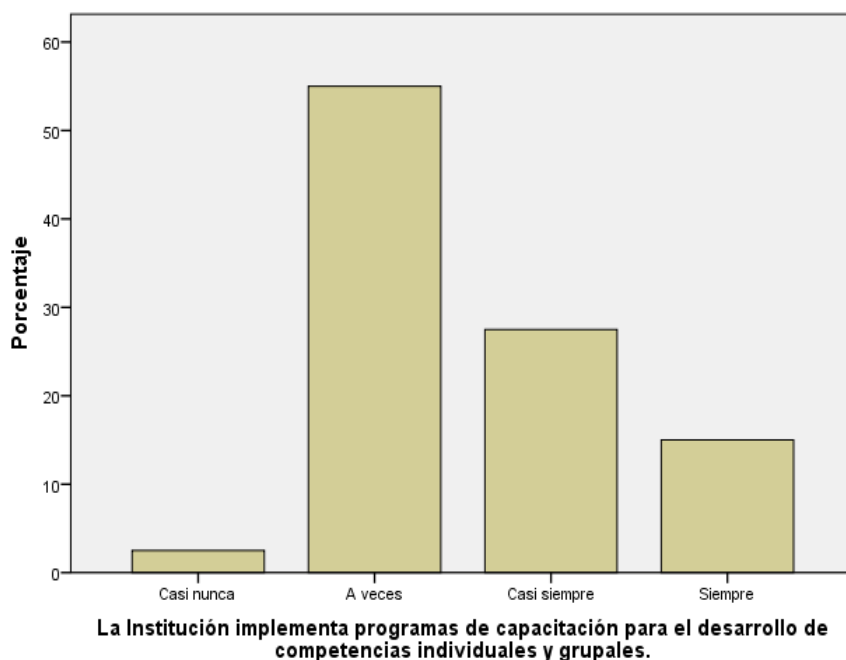


Figura 18. Pregunta: La institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 55% refieren que sólo a veces la Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales. Mientras que un considerable 27.5% señalan que casi siempre.

17. La Institución diseña sistemas de remuneraciones y compensaciones de acuerdo al desempeño.

Tabla 19..

Diseño de un sistema de remuneraciones y compensaciones

	1	2	3	4	5	Total
N°	4	7	9	16	4	40
%	10%	17.5%	22.5%	40%	10%	100%

Elaboración propia

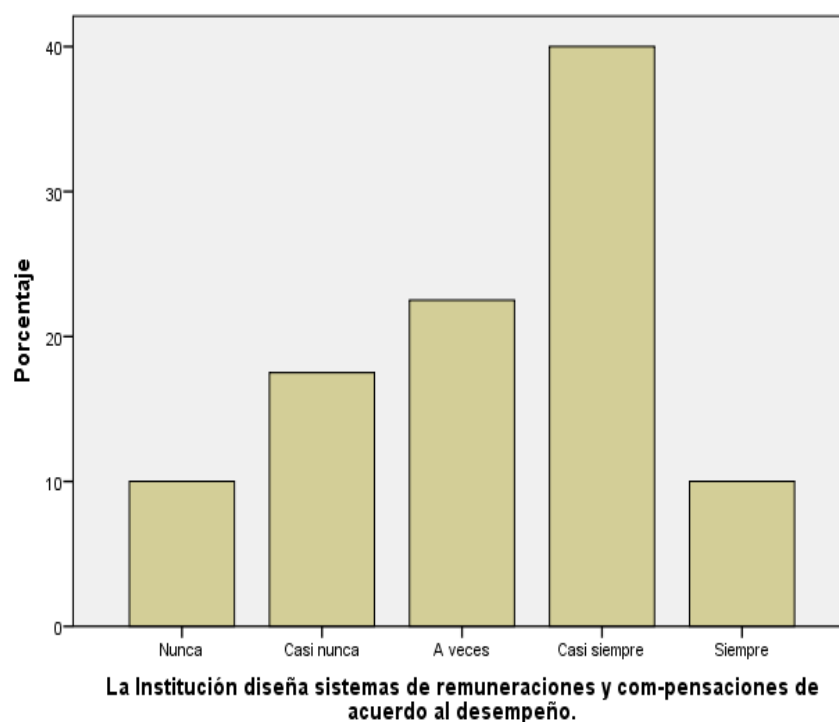


Figura 19. Pregunta: La institución diseña sistema de remuneraciones y compensaciones de acuerdo al desempeño.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 40% refieren que casi siempre la Institución diseña sistemas de remuneraciones y compensaciones de acuerdo al desempeño. Mientras que un 22.5% señalan que sólo a veces.

18. La Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimos.

Tabla 20.

Fomento de relaciones interpersonales y condiciones de trabajo

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	4	12	13	11	40
%	0%	10%	30%	32.5%	27.5%	100%

Elaboración propia

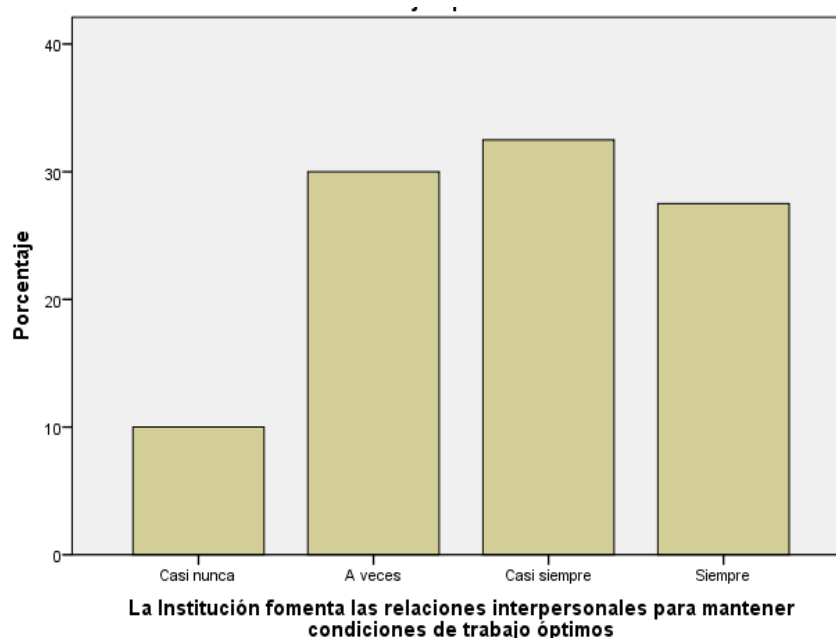


Figura 20. Pregunta: La institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener las óptimas condiciones de trabajo.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 32.5% refieren que casi siempre la Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimos. Mientras que un significativo 27.5% dicen que siempre.

19. La Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo.

Tabla 21.

Selección de personal para contar con buenos profesionales

	1	2	3	4	5	Total
N°	0	0	14	19	7	40
%	0%	0%	35%	47.5%	17.5%	100%

Elaboración propia.

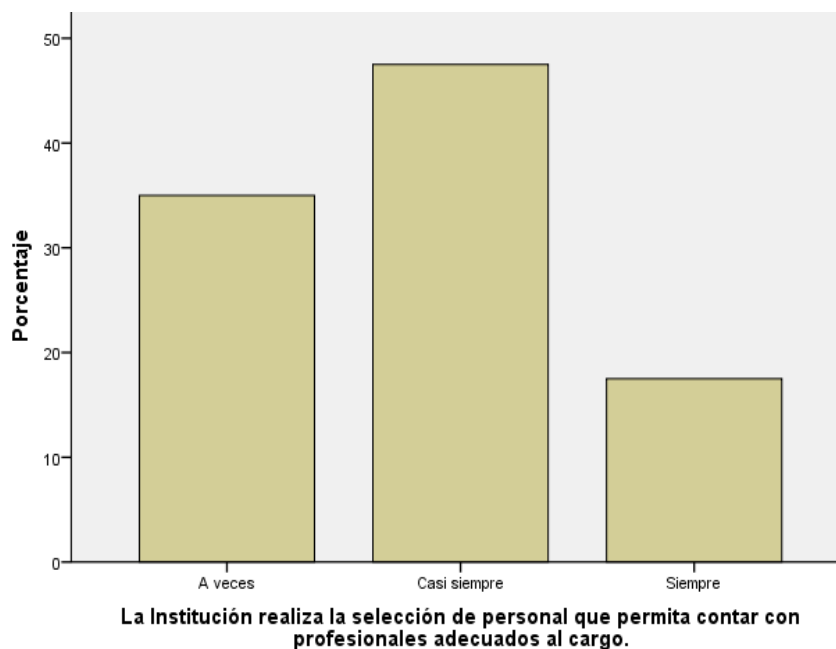


Figura 21 .Pregunta: La institución realiza la selección de personal que permite contar con profesionales adecuados al cargo.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 47.5% refieren que casi siempre la Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo. Mientras que 35% señalan que a veces.

20. La Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.

Tabla 22.

Resolución de conflictos para mejorar las condiciones de trabajo

	1	2	3	4	5	Total
N°	1	1	14	8	16	40
%	2.5%	2.5%	35%	20%	40%	100%

Elaboración propia

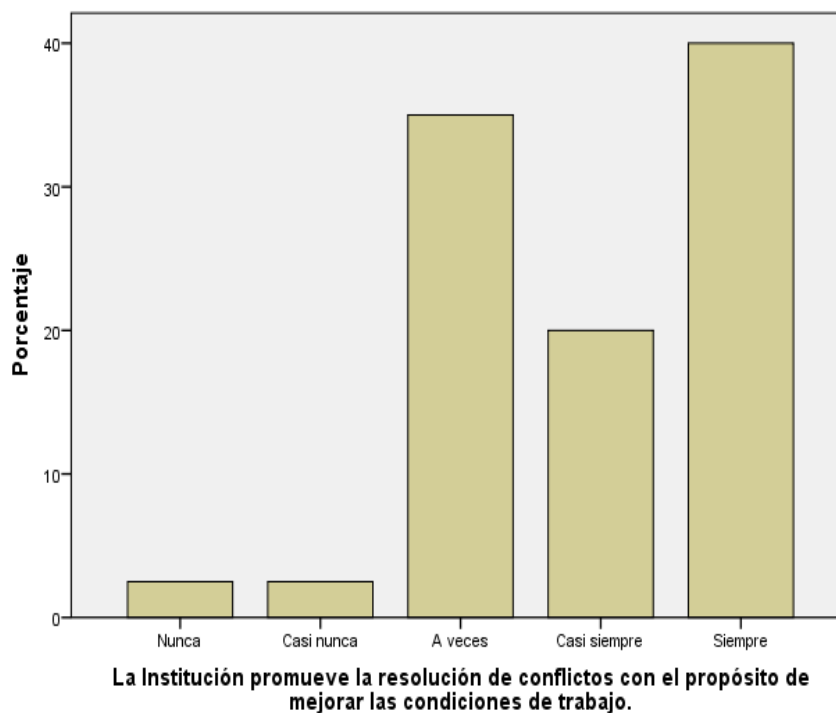


Figura 22. Pregunta La institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis

De la tabla y figura, se puede observar que la mayor parte de los encuestados 40% refieren que siempre la Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo. Mientras que un 20% de ellos señalan que casi siempre; en tanto que, un 35% refieren que sólo a veces.

4.2 Contratación de hipótesis

De acuerdo a Manuel Arriaza Balmón (2014, p.44), donde al menos una de las variables es métrica, si el tamaño de muestra es menor a 50 ($n < 50$) entonces, pueden darse dos casos: que los datos siguen una distribución normal (pruebas paramétricas) y los datos no siguen una distribución normal (pruebas no paramétricas).

Basado en lo señalado en el párrafo anterior, es decir, de que nuestro conjunto de datos no sigue una distribución normal; entonces, utilizaremos una de las pruebas no paramétricas. En suma, para la contratación de nuestras hipótesis, haremos un análisis inferencial, mediante la **Correlación de Pearson** del programa estadístico SPSS vs 22.

En suma, se hace un análisis estadístico con las hipótesis, para lo cual se realiza un cruce de variables. Con el resultado obtenido, se evalúa el rechazo o aceptación de la hipótesis nula (la cual nos dirá si hay incidencia o no entre nuestras variables)

4.1.1 Los años de experiencia y el nivel de conocimientos de los trabajadores administrativos en la gestión de recursos humanos (Hipótesis específica 1)

a. Hipótesis nula (H_0)

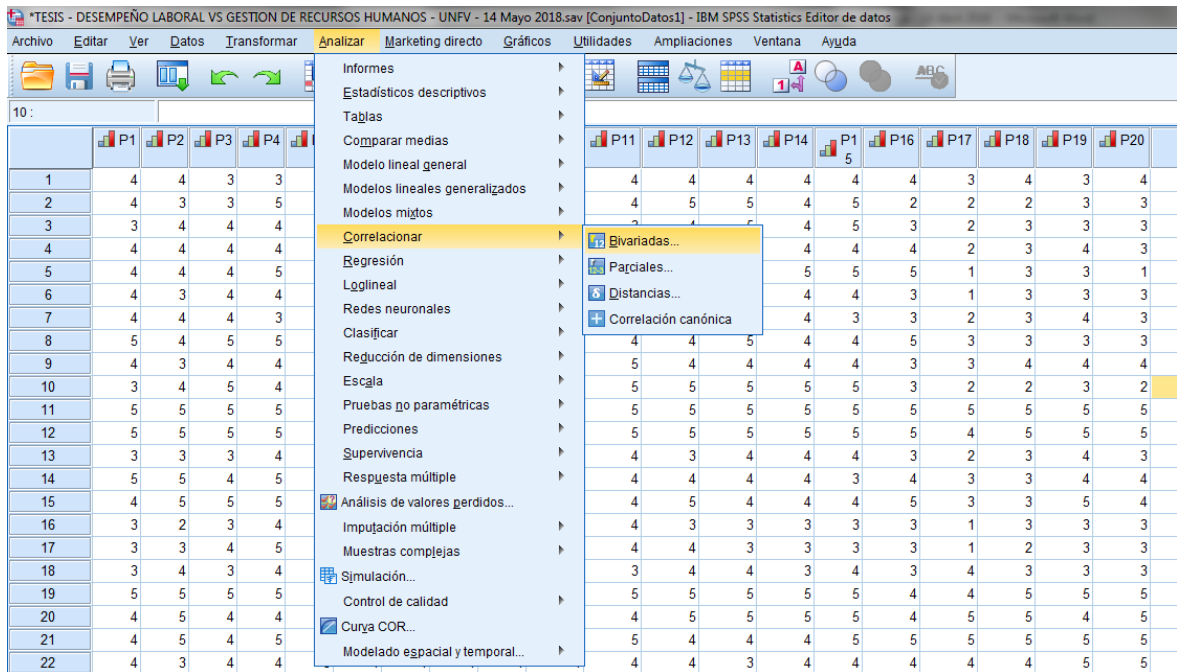
Los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Administración de la USMP NO influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

b. Hipótesis alternante (H_a)

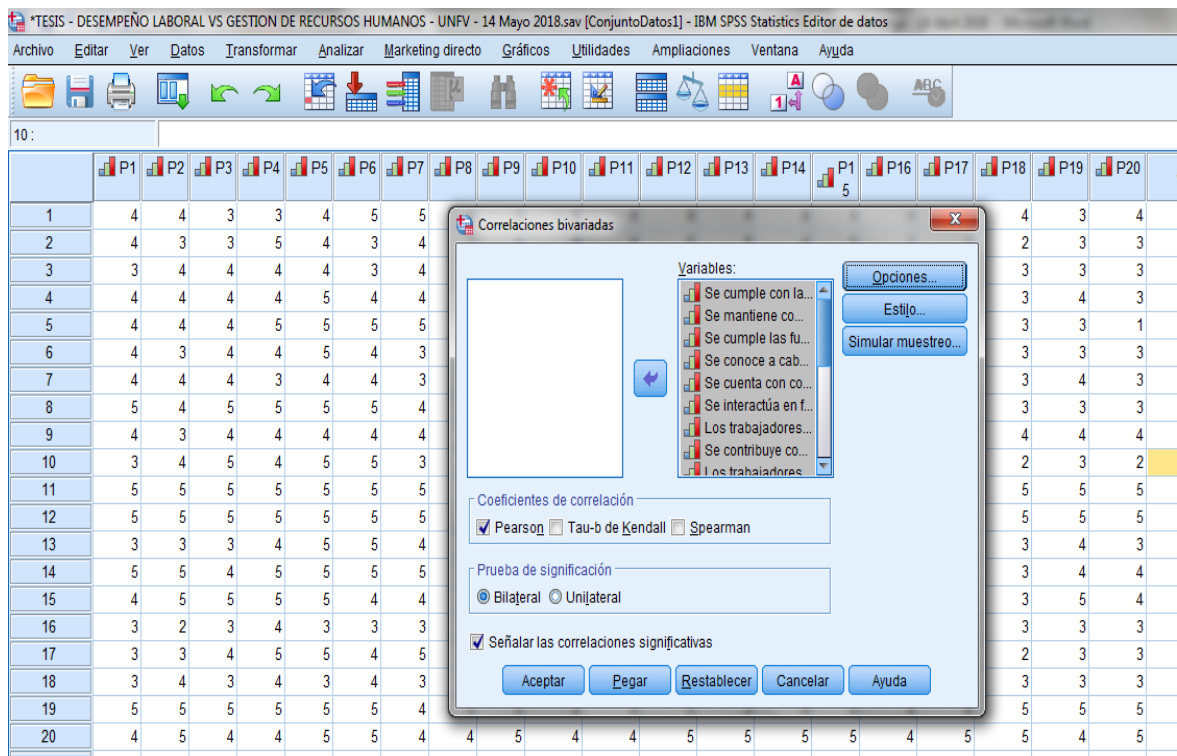
Los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Administración de la USMP SI influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

c. Prueba estadística con la fórmula siguiente:

Con los datos obtenidos y observados del trabajo de campo, se halla la **Correlación de Pearson** (procesados mediante el SPSS v.22). Para ello, seguimos el siguiente procedimiento: ANALIZAR / CORRELACIONAR / BIVARIADAS.



Luego, en la ventana desplegada **Correlaciones Bivariadas**, se establece las variables a evaluar (en nuestro caso, de los 20 items, se elige solo 2 items), luego se selecciona en la opción **Coefficientes de Correlación**, la opción de **PEARSON** y en **prueba de significación** la opción Bilateral, tal como se muestra a continuación:



Entonces a continuación, en la alternativa de **variables**, se ingresa la:
Pregunta 5: “Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas” vs

Pregunta 16: “La institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales”.

Al hacer clic en **aceptar**, el programa estadístico SPSS versión 22, nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 23.

Correlaciones de Hipótesis Específica 1

Correlaciones			
		Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas.	La Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales.
Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas.	Correlación de Pearson	1	,654**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
La Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales.	Correlación de Pearson	,654**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

Interpretación

De acuerdo a los resultados arrojados por el Programa Estadístico SPSS vs. 22, se muestra una **relación estadística significativa** entre las variables; ello debido a que el **coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.654 \cong 65.4\%$** , con un **$p = 0.001$** y un nivel de confiabilidad de 95%. **El valor de $p = 0.001 < 0.05$, hace válida el Coeficiente de Correlación de Pearson.** Estos resultados son obtenidos conforme a la opinión de los trabajadores administrativos de la facultad de Administración.

En suma: **se rechaza la H_0** (hipótesis nula) y **se acepta la H_1 (hipótesis alternativa) que dice:** Los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Administración de una Universidad Privada **SI influyen significativamente** en la gestión de recursos humanos.

4.1.2 La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos como factores en la gestión de recursos humanos. **(Hipótesis específica 2)**

a. Hipótesis nula (H_0)

La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP NO influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

b. Hipótesis alternante (H_a)

La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP SI influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

c. Prueba estadística con la formula siguiente:

Con los datos observados, se halla la Correlación de Pearson (procesados **mediante el SPSS v.22**). Para ello, seguimos el siguiente procedimiento: ANALIZAR / CORRELACIONAR / BIVARIADAS / **COEFICIENTE DE PEARSON**.

Al igual que en el procedimiento de la contrastación de la Hipótesis Específica 1, se ingresan en variables, las siguientes preguntas para su correlación:

Pregunta 3: “Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad”, versus

Pregunta 19: “La institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo”.

Finalmente, el programa estadístico SPSS, nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 24.

Correlaciones de Hipótesis Específica 2

Correlaciones

		Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad	La Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo.
Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad	Correlación de Pearson	1	,623**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
La Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo.	Correlación de Pearson	,623**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

Interpretación

De acuerdo a los resultados arrojados por el Programa Estadístico SPSS vs. 22, se muestra una **relación estadística significativa** entre las variables; ello debido a que el **coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.623 \cong 62.3\%$** , con un **$p = 0.001$** y un nivel de confiabilidad de 95%. **El valor de $p = 0.001 < 0.05$, hace válida el Coeficiente de Correlación de Pearson.** Estos resultados son obtenidos conforme a la opinión de los trabajadores administrativos de la facultad de Administración.

En suma: **se rechaza la H_0** (hipótesis nula) y **se acepta la H_1** (hipótesis alternativa) que dice:

La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP **SI influyen significativamente** en la gestión de recursos humanos.

4.1.3 La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos como requerimientos para la buena gestión de recursos humanos. (Hipótesis específica 3)

a. Hipótesis nula (H_0)

La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP NO permiten mejorar considerablemente la gestión de recursos humanos.

b. Hipótesis alternante (H_a)

La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP SI permiten mejorar considerablemente la gestión de recursos humanos.

c. Prueba estadística con la formula siguiente:

Con los datos observados, se halla la Correlación de Pearson (procesados mediante el SPSS). Para ello, seguimos el siguiente procedimiento: ANALIZAR / CORRELACIONAR / BIVARIADAS / **COEFICIENTE DE PEARSON.**

Al igual que en el procedimiento de la contrastación de la Hipótesis Específica 2, se ingresan en variables, las siguientes preguntas para su correlación:

Pregunta 13: “Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua”,
versus

Pregunta 18: “La institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimos”.

Finalmente, el programa estadístico SPSS, nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 25.

Correlaciones de Hipótesis Específica 3

Correlaciones

		Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua.	La Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimos
Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua.	Correlación de Pearson	1	,619**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
La Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimos	Correlación de Pearson	,619**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

Interpretación

De acuerdo a los resultados arrojados por el Programa Estadístico SPSS vs. 22, se muestra una **relación estadística significativa** entre las variables; ello debido a que el **coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.619 \cong 61.9\%$** , con un **$p = 0.001$** y un nivel de confiabilidad de 95%. **El valor de $p = 0.001 < 0.05$, hace válida el Coeficiente de Correlación de Pearson.** Estos resultados son obtenidos conforme a la opinión de los trabajadores administrativos de la facultad de Administración.

En suma: **se rechaza la H_0** (hipótesis nula) y **se acepta la H_1** (hipótesis alternativa) que dice:

La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP **SI permiten mejorar considerablemente** la gestión de recursos humanos.

4.1.4 La mejora en la gestión de recursos humanos basado en la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos. (Hipótesis general)

a. Hipótesis nula (H_0)

NO existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño en los trabajadores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP.

b. Hipótesis alternante (H_a)

SI existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño en los trabajadores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP.

c. Prueba estadística con la formula siguiente:

Con los datos observados, se halla la Correlación de Pearson (procesados mediante el SPSS v.22). Para ello, seguimos el siguiente procedimiento: ANALIZAR / CORRELACIONAR / BIVARIADAS / **COEFICIENTE DE PEARSON.**

Al igual que en el procedimiento de la contrastación de las Hipótesis Específicas 1, 2 y 3, se ingresan en variables, las siguientes preguntas para su correlación:

Pregunta 2: “Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia”,

versus

Pregunta 20: “la institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo”.

Finalmente, el programa estadístico SPSS, nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 26.

Correlaciones de Hipótesis General

		Correlaciones	
		Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia	La Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.
Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	1	,624**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
La Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.	Correlación de Pearson	,624**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

Interpretación

De acuerdo a los resultados arrojados por el Programa Estadístico SPSS vs. 22, se muestra una **relación estadística significativa** entre las variables; ello debido a que el **coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.624 \cong 62.4\%$** , con un **$p = 0.001$** y un nivel de confiabilidad de 95%. **El valor de $p = 0.001 < 0.05$, hace válida el Coeficiente de Correlación de Pearson.** Estos resultados son obtenidos conforme a la opinión de los trabajadores administrativos de la facultad de Administración.

En suma: **se rechaza la H_0** (hipótesis nula) y **se acepta la H_1 (hipótesis alternativa) que dice:**

Si existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de desempeño en los trabajadores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Otiniano (2014, p.19) en esta sección se comparan los hallazgos con el planteamiento teórico de algún autor, los resultados de otras investigaciones; con las cuales se expresa una opinión acerca de la validez de sus resultados, en función de la metodología utilizada, se debe considerar el análisis, la generalización y la extrapolación de los resultados.

Es así que, en el presente acápite se presenta la discusión de resultados del análisis realizado, para una muestra aleatoria de 50 trabajadores administrativos. Para tal fin, la discusión de los resultados será explicados en títulos que comprenden las hipótesis específicas (objetivos específicos) y la hipótesis general (objetivo general) formuladas en esta investigación.

5.1.1 Consideraciones sobre el modo en que los años de experiencia y el nivel de conocimientos se relacionan con la gestión de R.H. (Hipótesis Específica 1)

Los resultados nos demuestran que el recurso humano contiene activos intangibles que incluyen, principalmente, la experiencia y el conocimiento, conjuntamente con la propensión a aceptar el riesgo, entre otros. Tal es así que éstas, juegan un rol preponderante en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos; por lo que siempre están sujetos a evaluación. Tal es así que, por teoría, Teece, Pisano y Shuen, citados en Domínguez, M. (2008), proponen que la consideración sobre los recursos humanos y las capacidades (experiencia, conocimientos, entre otros) pueden ofrecer un soporte mucho más profundo para la estrategia de trabajo organizativo que un enfoque fundado sobre las necesidades que se pretende satisfacer. (p.5)

De lo anterior, podemos relacionar nuestro resultado con la Tesis de Maestría de Prieto, P. (2013) “Gestión del talento humano como estrategia **para la retención del personal**”, presentado en la Universidad de Medellín - Colombia, que nos dice: Existen

organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano.

Por otro lado, los resultados obtenidos con respecto a los años de experiencia y su influencia en la gestión de recursos humanos de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, nos refiere que el 47.5% de los encuestados señalan que casi siempre se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas, mientras que un 45% refieren que siempre cuentan con estas capacidades.

Por otro lado, al llevar a cabo la contrastación de la hipótesis específica 1 mediante el análisis inferencial (**correlación de Pearson**) se obtiene $p = 0.001 < \alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y **se acepta la hipótesis alternante que dice**: Los años de experiencia y el nivel de conocimientos influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

En suma, de acuerdo a la contrastación de la hipótesis y los resultados, se puede afirmar que: existe una relación entre nuestras variables estudiadas, pues factores como experiencia y conocimientos son factores influyentes en la gestión de los recursos humanos (los trabajadores administrativos).

5.1.2 La iniciativa, integridad y liderazgo como factores de desempeño laboral para una mejora en la gestión de recursos humanos. (Hipótesis Específica 2)

Los resultados nos demuestran que también aquí, el recurso humano contiene activos intangibles, como iniciativa, integridad y liderazgo.

Tal es así que éstas, juegan un rol preponderante en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos; por lo que siempre están sujetos a evaluación. Entonces, por teoría, Capuano (2014) nos refiere que el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Tal es así que, algunas competencias que siempre son materia de evaluación, son: iniciativa, integridad, liderazgo, entre otros. (p.144)

De lo anterior, podemos relacionar nuestro resultado con la Tesis Doctoral de Mayor, C. (2014) "**Evaluación del comportamiento íntegro y de la percepción de la integridad del líder en el trabajo**", presentado en la Universitat Rovira i Virgili, que nos dice: La integridad es una variable necesaria para predecir el desempeño y rendimiento en el puesto de trabajo. Por otro lado, se menciona que existe un desempeño que va más allá del puesto de trabajo, es decir donde las conductas pueden ser representadas por trabajar más de lo que se pide; es decir, decir, la iniciativa también es parte de la evaluación de desempeño.

Por otro lado, los resultados obtenidos con respecto a la iniciativa, integridad y liderazgo y su influencia en la gestión de recursos humanos de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, nos refiere que el 47.5% de los encuestados señalan que casi siempre se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad, mientras que un 45% refieren que siempre cuentan con estas capacidades.

Por otro lado, al llevar a cabo la contrastación de la hipótesis específica 2 mediante el análisis inferencial (**correlación de Pearson**) se obtiene $p = 0.001 < \alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y **se acepta la hipótesis alternante que dice**: La iniciativa, integridad y liderazgo influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.

En suma, de acuerdo a la contrastación de la hipótesis y los resultados, se puede afirmar que: existe una relación entre nuestras variables estudiadas, pues factores como iniciativa, integridad y liderazgo son factores influyentes en la gestión de los recursos humanos (los trabajadores administrativos).

5.1.3 La calidad y la capacidad en la evaluación de desempeño y su repercusión en la gestión de recursos humanos.

(Hipótesis Específica 3)

De acuerdo a nuestros resultados, se aprecia que, en toda evaluación de desempeño, la calidad y capacidad son factores que juegan un rol importante para la gestión de los recursos humanos. Tal es así que la teoría de Chiavenato (2010), nos dice que las características del desempeño laboral corresponden a las capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. En suma, este autor, define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, considerando que la evaluación de desempeño se configura teniendo en consideración factores determinantes como calidad y capacidad de los trabajadores administrativos, los cuales, posteriormente, permiten ver que tienen mucho que ver con el manejo de los recursos humanos. Entonces podemos relacionar nuestro estudio con el trabajo realizado por Romero y Urdaneta (2009), titulado “Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas”, presentado en la Universidad Rafael Beloso Chacín, cuyo objetivo fue: determinar la asociación entre dichas variables, llegando a la conclusión de que existen factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo, como: conocimiento, habilidades, etc.

Los resultados obtenidos con respecto a los factores de calidad y capacidad que mejoran la gestión de recursos humanos, nos señalan

que el 62.5% de los encuestados señalan que, casi siempre se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas; mientras que un considerable 27% de ellos, señalan que siempre se procede con calidad y capacidad.

Por otro lado, al llevar a cabo la contrastación de la hipótesis específica 3 mediante la correlación de Pearson, se obtiene un $p = 0.000 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y **se acepta la hipótesis alternante**, que nos dice: La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos incide significativamente en la gestión de los recursos humanos.

En suma, de acuerdo a la contrastación de la hipótesis 3 y los resultados, se puede afirmar que si **existe correlación** significativa entre nuestras dos variables de estudio: calidad y capacidad como factores de desempeño y la gestión de recursos humanos.

5.1.4 La relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. (Hipótesis General)

De acuerdo a nuestros resultados, **existe un buen desempeño laboral**, basado en las capacidades de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres; es decir, basado en la experiencia, conocimientos, iniciativa, integridad, liderazgo, entre otros, que permite una mejor gestión de los recursos humanos. Es así que la teoría según Aamodt (2010, p.75), las razones para evaluar el desempeño son: **Proporcionar capacitación a los empleados**: Así, el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar la gestión de los recursos humanos y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar.

Por otro lado, podemos señalar que muchos ven la necesidad de evaluar el desempeño en las instituciones de educación superior,

con el fin de lograr una mejora continua en el desempeño de los trabajadores administrativos, en los docentes, etc. Tal es así que, esto lo podemos corroborar con el trabajo de Montoya, C. (2015), titulado “**Evaluación de desempeño como herramienta para el análisis del capital humano**”, presentado en la Universidad de La Salle – Colombia, en la que se señala que la evaluación de desempeño constituye en las organizaciones una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gestionar el talento humano.

Los resultados obtenidos con respecto a la evaluación de desempeño de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres y la gestión de recursos humanos en Lima Metropolitana, nos señalan en términos generales, que el 67.5% de los encuestados refieren que casi siempre a siempre, los trabajadores administrativos se adaptan bien a los cambios y al trabajo individual y en equipo, debido a que la institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales. Por otro lado, al llevar a cabo la contrastación de la hipótesis general mediante la **Correlación de Pearson**, se obtiene un $p = 0.000 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y **se acepta la hipótesis alternativa** que dice: **Existe relación** entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño.

En suma, de acuerdo a la contrastación de la hipótesis y los resultados, se puede afirmar que si **existe correlación** significativa entre nuestras dos variables de estudio: evaluación de desempeño laboral y gestión de recursos humanos.

VI. CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el marco teórico y hallado resultados en base a la aplicación del cuestionario, podemos presentar algunas conclusiones, que a mi criterio son las más importantes:

1. La evaluación del desempeño se presenta en las instituciones de educación superior como algo significativo para la identificación de competencias en el personal. Es así que nuestro estudio ha llegado a determinar que existen factores como iniciativa, integridad, conocimientos, entre otros, que generan impacto en la atención y mejora institucional.
2. La evaluación de desempeño permitió establecer la relación significativa que existe entre la evaluación del desempeño laboral para mejorar el potencial del capital humano, permitiendo a los directivos gestionar de manera más adecuada o mejor el talento humano.
3. El estudio ha permitido determinar que los factores como las capacidades y la experiencia de los trabajadores administrativos son determinantes para lograr un mejor desempeño y por ende mejorar la gestión de recursos humanos.
4. Los resultados superan el 65% en cuanto a que los trabajadores administrativos respondieron que capacidades como conocimiento, iniciativa, entre otros, son determinantes para un buen desempeño, basado en las capacitaciones que realiza la institución.
5. Las contrastaciones realizadas, tanto de la hipótesis general y de las hipótesis específicas, me permiten concluir que existe una correlación entre nuestras variables. Tal es así que, en promedio se obtuvo un nivel de significancia = 0.001, que comparándola con el valor teórico de 0.05, nos permite determinar que $p = 0.001 < \alpha = 0.05$, lo que amerita rechazar la hipótesis nula y aceptar la proposición afirmativa.

VII. RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones expuestas, a continuación, describimos algunas recomendaciones de carácter sencillo y general, como las siguientes:

1. Es aconsejable realizar evaluaciones de desempeño con una frecuencia corta y constante en el personal administrativo para lograr una performance adecuada a las necesidades de la institución.
2. Es necesario hacer un seguimiento a la evaluación de desempeño, dando a conocer los resultados a los trabajadores administrativos, para que sepan qué tipo de trabajo están haciendo y si su desempeño es satisfactorio. Entonces, el evaluador o los evaluadores, podrán las medidas correctivas para lograr una mejora y la excelencia diaria en su desempeño.
3. Es recomendable que las instituciones de educación superior cuenten con un área específica y con responsable(s) capacitado(s), idóneos y éticos para la planificación de evaluaciones de desempeño, que permita tomar decisiones y acciones con respecto a ciertas deficiencias.
4. Para lograr un nivel de competencias adecuado en los trabajadores administrativos, es preciso la planificación de la evaluación de desempeño de acuerdo a requerimientos de la institución, rescatando de ello, los aspectos positivos o favorables y mejorando algunas desfavorables.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Tercera Reimpresión. Buenos Aires S.A.: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, 2da. Reimpresión. Vol. 1. Buenos Aires S.A.: Ediciones Granica S.A.
- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional: Un enfoque aplicado*. México D.F.: Cenage Learning Editores S.A. de C.V.
- Bedoya, E. (2003). *La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Boland L. et al. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría y Práctica*. 1ra. edición. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur – Ediuns.
- Cuadros, J. (2012). *Modelo para el Diseño de Perfil de Puesto basado en Competencias: Caso Puestos Administrativos de una Universidad Pública*. Tesis de Maestría en Gestión Tecnológica Empresarial. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Dessler, G. y Verela (2011). *Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Domínguez, M. (2008). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana*. Pensamiento y Gestión, N° 24, Barranquilla, Jan./June, 2008.
- Durán, V. (2013). *Sistema de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores y las Trabajadoras de la UNEFA*. trabajo de investigación. Venezuela: Universidad Nacional Experimental

Politécnica de Caracas – Venezuela.

George C. y Álvarez L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. 2da. edición. México: Pearson educación.

Gonzáles, N. et al. (2008). *Análisis de la Gestión de Competencias y su Integración a un nuevo Modelo de Gestión del Desempeño*. Seminario para optar el título de Ingeniero. Chile: Universidad de Chile.

Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Ediciones McGraw Hill.

Manual Descriptivo de Cargos OPSU (1998). *Proyecto del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Obrero de la Universidad de los Andes*.

Mejía, Y. (2012). *Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales: Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quezaltenango*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Palomino, M.T. (2017). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Novena Edición. Colombia: Editorial Alfaomega.

Prado, C. (2015). *Relación entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos en la Universidad César Vallejo de Trujillo*. Tesis de Maestría. Trujillo-Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. Tesis de Maestría. Colombia: Universidad de Medellín.

Quispitupac, C. y Mateo, S. (2014). *Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión del Talento para Líderes*. Tesis de Maestría. Lima-Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Robbins S. y Coulter M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson Educación.
- Robbins S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Décimo quinta edición. México: Pearson Education Inc.
- Rodríguez J.C. (2011). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas*. Trabajo de Investigación. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- Universidad de Extremadura (2009). *Auxiliares Administrativos*. Temario. Estados Unidos: Lulu Press Inc.
- Valdiviezo, C. (26 de junio de 2014). *La Generación Y Peruana: Los mayores se comportan como X, solo los jóvenes y adinerados, como Y*. Semana Económica. Recuperado de: http://semana_economica.com/article/empresa/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/
- Werther, W. y Davis, K. (2016). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. Sexta edición. México: Ediciones McGraw Hill.

IX. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. Datos del instrumento

- 1.1 Nombre : Cuestionario
- 1.2 Autor : Jaime Nicolás Berlanga Vásquez
- 1.3 Año : 2018
- 1.4 Administración : Individual

2. Objetivo

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información con respecto al desempeño laboral de los trabajadores en la Facultad de Administración de la Universidad de San Martín de Porres

3. Dirigido a

Trabajadores de la Facultad de Ciencias Administrativas de la USMP – Sede Santa Anita.

4. Materiales necesarios

- Fotocopias del instrumento
- Lapiceros
- Correctores

5. Descripción del instrumento

El cuestionario consta de dos partes:

- La primera está constituido por 15 items, distribuidos en base a sus dimensiones y conforme a la operacionalización de la variable independiente.
- La segunda está constituido por 5 items, distribuidos en base a sus dimensiones y conforme a la operacionalización de la variable dependiente.

Matriz de Consistencia

Título: La Gestión de Recursos Humanos y su Evaluación de Desempeño en la Facultad de Administración de la Universidad de San Martín de Porres.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres?	Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres.	Existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres.	<p>Variable Independiente Gestión de Recursos Humanos</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Programas 	<p>Tipo de investigación APLICADA, que requiere de una descripción de las características más significativas de los hechos.</p> <p>Diseño de investigación Por objetivos. No experimental y transaccionales descriptivos.</p> <p>Población La población de nuestro trabajo de investigación estará constituida por 250 personas.</p> <p>Muestra Conformado por los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas.</p> <p>Instrumento de investigación Cuestionario</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	<p>Variable Dependiente Evaluación de Desempeño</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia y conocimiento - Iniciativa, integridad y liderazgo - Calidad y capacidad en el trabajo 	
¿En qué medida la experiencia y conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres influyen en la gestión de recursos humanos?	Demostrar el modo en que los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres influyen en la gestión de recursos humanos.	Los años de experiencia y el nivel de conocimiento de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres influyen significativamente en la gestión de recursos humanos.		
¿De qué manera la iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres inciden en la gestión de recursos humanos?	Determinar el modo en que la iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres inciden en la gestión de recursos humanos.	La iniciativa, integridad y liderazgo de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres inciden favorablemente en la gestión de recursos humanos.		
¿De qué modo la calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres permiten mejorar la gestión de recursos humanos?	Evaluar el modo en que la calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres permiten mejorar la gestión de recursos humanos.	La calidad y capacidad de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y RR.HH. de la Universidad de San Martín de Porres permiten mejorar considerablemente la gestión de recursos humanos.		

CUESTIONARIO

A continuación se formulan interrogantes con respecto a nuestras dos variables, por lo que se le pide responder marcando con una (X) la alternativa que usted considera correcta.

Para lo cual utilizamos la escala de Likert.

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

N°	Items	Respuesta				
		1	2	3	4	5
V.1: Evaluación del Desempeño						
1	Se cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución					
2	Se mantiene compromiso con los valores institucionales con un sentido de pertenencia					
3	Se cumple las funciones con puntualidad y responsabilidad					
4	Se conoce a cabalidad el cargo que se desempeña					
5	Se cuenta con conocimientos y habilidades para realizar las tareas encomendadas.					
6	Se interactúa en forma cordial y amable para mantener un ambiente de trabajo armonioso.					
7	Los trabajadores administrativos se adaptan bien a los cambios y al trabajo individual y en equipo.					
8	Se contribuye con ideas nuevas y útiles que se concretan oportunamente.					
9	Los trabajadores administrativos son capaces de hacer frente a situaciones poco comunes con buen juicio					
10	Se mantiene comunicación verbal y no verbal de forma efectiva con los compañeros					
11	Se actúa con precisión y rapidez utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.					
12	Se demuestra capacidad para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas.					
13	Se mantiene un rendimiento aceptable y constante que no se requiere supervisión continua.					
14	Los trabajos se hacen en el plazo establecido y los resultados están por encima de lo normal.					
15	Existe un interés activo por el trabajo, evitando conflictos y cooperando con los demás.					
V.2: Gestión de Recursos Humanos						
16	La Institución implementa programas de capacitación para el desarrollo de competencias individuales y grupales.					
17	La Institución diseña sistemas de remuneraciones y compensaciones de acuerdo al desempeño.					
18	La Institución fomenta las relaciones interpersonales para mantener condiciones de trabajo óptimas					
19	La Institución realiza la selección de personal que permita contar con profesionales adecuados al cargo.					
20	La Institución promueve la resolución de conflictos con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.					

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Experto:

Institución donde labora:

Instrumento motivo de la Validación: Validación de cuestionario

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la científico																				
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica																				
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																				
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado p/ valorar la gestión institucional																				
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos																				
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones e indicadores																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				
10. PERTINENCIA	El cuestionario es aplicable																				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: %

FECHA: / /

FIRMA DEL EXPERTO:

CELULAR:

DNI N°:

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Escala Valorativa para la medir el nivel de relevancia de los indicadores

1	5	Deficiente	11	55	Regular
2	10	Deficiente	12	60	Regular
3	15	Deficiente	13	65	Buena
4	20	Deficiente	14	70	Buena
5	25	Baja	15	75	Buena
6	30	Baja	16	80	Buena
7	35	Baja	17	85	Muy Buena
8	40	Baja	18	90	Muy Buena
9	45	Regular	19	95	Muy Buena
10	50	Regular	20	100	Muy Buena

GRADO DE CONFIABILIDAD

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
$\alpha = 0,894$	20

El Alfa de Cronbach = 0.894 = 89.4%, se ha obtenido haciendo uso del software SPSS 22 en base a los ítems ingresados y datos de la aplicación del cuestionario. Nos señala que la fiabilidad o grado de confiabilidad es Muy Buena. Lo que nos dice que casi no hay error en la medición de confiabilidad.

ANEXO 2

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Capital humano.-** Se refiere al conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad de regenerarlo, es la base de generación de los otros dos capitales intelectuales, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.
- **Competencias:** Capacidades complejas que integran conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad que permiten un actuar efectivo en la vida personal, social y laboral, y se adquieren durante el desarrollo del ser humano a través de una educación formal y no formal.
- **Capacidad de gestión:** Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, a las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- **Buenas prácticas:** Son experiencias exitosas que pueden ser replicadas en su conjunto o en alguna de sus partes. Se consideran como buenas, por ser prácticas sistematizadas de trabajo, que han resultado eficientes en determinados contextos.
- **Evaluador:** Es la persona que cotidianamente es responsable de coordinar y dirigir a uno o varios trabajadores que dependen en forma

inmediata de éste, definiendo sus responsabilidades, distribuyendo tareas y supervisando su ejecución.

- **Empleo u ocupación:** Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (técnico o profesional) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.
- **Productividad:** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: la productividad se obtiene de la relación: Resultados / recursos.
- **Especialistas en personal:** Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (por ejemplo, el gerente de producción en una planta manufacturera o el gerente en un banco).
- **Desarrollo:** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la institución.
- **Planeación:** El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.
- **Planeación de personal (recursos humanos):** El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.
- **Entrenamiento:** Proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficiencia en el desempeño de trabajos particulares.