

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral  
de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional  
Daniel Alcides Carrión, 2016**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención:**

**Gestión Pública y Desarrollo Local**

**AUTOR:**

**Jenny Victoria DIAZ TAMARA**

**ASESOR:**

**Mg. Miguel Ángel CARHUAMACA CUELLAR**

**Cerro de Pasco – Perú - 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral  
de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional  
Daniel Alcides Carrión, 2016**

**Sustentado y aprobado ante los miembros del jurado:**

---

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA  
PRESIDENTE

---

Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
JURADO

---

Mg. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA  
JURADO

### **A Dios**

Por darme vida, salud y sabiduría para lograr concluir con mi carrera.

### **A mis padres**

Que sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional, **Papa** gracias por estar a mi lado en esta etapa de mi vida, tu apoyo moral y entusiasmo que me brindaste para seguir adelante en mis propósitos. **Mama** por el tiempo que estuviste conmigo compartiendo tus experiencias, conocimientos y consejos, por tu amor incondicional que me diste.

Gracias

### **A mis maestros**

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos, sin su instrucción profesional no habría llegado a este nivel. Quienes brindaron dedicación al impartir su cátedra de tal forma que lo aprendido sea utilizado en la vida real, por el apoyo brindado Gracias.

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios, todopoderoso

Expreso mi reconocimiento a la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la cual me brindó los conocimientos que hicieron posible alcanzar este importante grado académico.

A mi asesor, el Mg. Miguel Ángel Carhuamaca Cuellar, por su orientación en el desarrollo de esta tesis.

LA AUTORA

## RESUMEN

Esta investigación está orientado a explicar la influencia significativa del capital del desarrollo humano sobre el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, desde la perspectiva de tipo descriptivo explicativo utilizando el diseño correlacional, se realizó una serie de actividades basados en los conceptos teóricos de las variables principales y sus dimensiones respectivas, así también se utilizó un muestreo aleatorio probabilístico ya que se eligió una muestra de 198 colaboradores de la universidad a quienes se aplicó los cuestionarios adecuados. Finalmente se utilizó el estadístico de Pearson para medirla influencia de las variables generales y luego a nivel de específicos, llegando en todos los casos a demostrar las hipótesis respectivas planteadas en este estudio.

**Palabras claves:** Desarrollo del Capital Humano, Desempeño Laboral, Necesidad de capacitación, diseño de objetivos, implementación, conocimientos, habilidades, actitudes.

La autora.

## **ABSTRACT**

This research is aimed at explaining the significant influence of the capital of human development on the job performance of non-teaching public servants at the National University Daniel Alcides Carrión, from the explanatory descriptive perspective using correlational design, a series of activities was carried out Based on the theoretical concepts of the main variables and their respective dimensions, random probabilistic sampling was also used since a sample of 198 collaborators was chosen from the university to whom the appropriate questionnaires were applied. Finally, the Pearson statistic was used to measure the influence of the general variables and then at the specific level, reaching in all cases to demonstrate the respective hypotheses raised in this study.

**Keywords:** Human Capital Development, Labor Performance, Need for training, design of objectives, implementation, knowledge, skills, attitudes.

The author.

	Pág.
	<b>ÍNDICE</b>
Resumen	v
Abstract	vi
Índice	vii
Indice de Tablas	viii
Indice de Figuras	ix
Introducción	x

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Identificación y Determinación del Problema	13
1.2. Delimitación de la Investigación	16
1.3. Formulación del Problema	16
1.3.1. Problema General	16
1.3.2. Problema Específico	17
1.4. Formulación de Objetivos	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.5. Justificación de la investigación	18
1.6. Limitaciones de la investigación	19

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del Estudio	20
2.2. Bases Teóricas – Científicas	28
2.2.1. Desarrollo del Capital Humano	28
2.2.2. Desempeño Laboral	40
2.3. Definición de Términos	64
2.4. Sistemas de Hipótesis	69
2.4.1. Hipótesis General	69

2.4.2. Hipótesis Específicas	69
2.5. Identificación de Variables	70

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación	72
3.2. Método de Investigación	72
3.3. Diseño de Investigación	73
3.4. Población y Muestra	73
3.4.1. Descripción del Universo social	73
3.4.2. Descripción de la Población del trabajo de Investigación	73
3.4.3. Unidad de Análisis	73
3.4.4. Descripción de la Muestra	73
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	75
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	75
3.7. Tratamiento Estadístico	75
3.8. Selección y Validación del Instrumento de Investigación	75

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de Campo	81
4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	82
4.3. Prueba de Hipótesis	96
4.4. Discusión de Resultados	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	111

#### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definición Operacional de variables	70
Tabla 2. Calculo de la muestra	74



Tabla 3. Variable Desempeño Laboral	76
Tabla 4. Variable Desarrollo Capital Humano	77
Tabla 5. Genero	82

#### INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Genero	82
------------------	----

## INTRODUCCIÓN

Antes de analizar el concepto del desarrollo del capital humano, debemos referirnos al Capital humano como una acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), por habilidad se entiende la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar según manifiesta Becker (1983). El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso. Schultz (1983), ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana: 1) Equipos

y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo. 2). Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas. 3). La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior. 4). Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión. 5). La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo. Para Schultz (1983), la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos. En vista de estos planteamientos es necesario que el Capital Humano encuentre una aplicabilidad económica a través del mercado, para que las personas, como consecuencia, de una mayor formación, encuentren las oportunidades que le permitan, mejorar su desempeño en el trabajo, incrementen la productividad e impulsen el crecimiento de la economía. En este sentido, la política económica debe concebir el capital humano como un activo que contribuye al crecimiento, y promueve la "empleabilidad" de la mano de obra, creando las condiciones necesarias para que las personas lleven a la práctica su "capacidad de emprender". Y que el progreso tecnológico - económico conduzca hacia una dinámica de cambio acelerado de las características de "empleabilidad", que retribuya sus capacidades laborales, las cuales, se transforman cada vez que se completa un ciclo tecnológico en la economía.

Consideramos de gran ayuda la información que provendrá de este estudio, pero sin la acción que corresponda posterior a este estudio será simplemente una recopilación de información hecho que no es nuestra intención y por el contrario las autoridades indicadas de la Universidad deben tomar las sugerencias propuestas. Este trabajo de investigación abarca cuatro capítulos, en los cuales se desarrollan temas relacionados con el contenido propio del estudio como se aprecia a continuación:

El **primer capítulo**, está referido a la descripción del problema, la definición de los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación. En el **segundo capítulo**, se desarrolla el marco teórico, considerando los antecedentes para este estudio y luego abarcando la información teórico conceptual que respaldan el trabajo de investigación. El **tercer capítulo**, define la metodología y técnicas de investigación que se emplearon. En el **cuarto capítulo**, se presentan el análisis e interpretación de resultados, el aspecto sustancial de trabajo de campo realizado a los servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Finalizando este capítulo con la contrastación de hipótesis, análisis estadístico, habiéndose probado la influencia del desarrollo del capital humano en el desempeño laboral. Al final presentamos las conclusiones que como resultado de todo el trabajo de investigación desplegado demuestran la hipótesis y en base a ello se formulan las recomendaciones. Esperamos, que este trabajo de investigación sea de su agrado y nos encontramos a la espera de sus comentarios y sugerencias para que pueda ampliar y enriquecer este proceso investigativo.

La Investigadora.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

La administración de los recursos humanos (ARH) o capital humano, en toda organización es una de las tareas más importantes que enfrentan los gerentes para lograr tener competitividad a través de las personas. El proceso de la ARH, involucra una serie de actividades y estrategias dentro de las cuales está la de desarrollar al personal para que se encuentre siempre preparado para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo y en los cargos que se le asigne. Es así que los gerentes de recursos humanos utilizan estrategias de capacitación y desarrollo dentro de las cuales se encuentran diferentes tipos de programas conducentes a desarrollar las competencias del personal en función a los objetivos organizacionales.

Sin embargo, en nuestro país, a pesar que se reconoce la importancia de las personas en las organizaciones como medio para conseguir la competitividad de las organizaciones; en la práctica la mayoría de organizaciones todavía no han estructurado de manera efectiva estrategias de desarrollo de personal. En la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, también se presenta esta realidad. En este gobierno, del cual depende en gran parte el desarrollo de la región y que cuenta con grandes recursos económicos provenientes principalmente de la actividad minera (canon minero) la administración de recursos humanos presenta serias deficiencias en cuanto al subsistema de desarrollo del capital humano.

Mediante una investigación exploratoria, a través de entrevistas con el gerente de la Universidad, el Director de recursos humanos y algunos trabajadores; se han podido identificar algunos datos que dan una percepción de que existe un problema que ameritó su investigación por la trascendencia que tiene la universidad en la función pública.

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no cuenta con una debida planificación de desarrollo de los servidores públicos no docentes. Los trabajadores asisten a ciertos eventos de capacitación fuera de la institución y también a algunos que organiza la misma institución, pero éstos no se encuentran debidamente sistematizados en programas que respondan a un plan específico. Si bien es cierto que la institución apoya con el financiamiento de algunas formas de capacitación de algunos trabajadores; para capacitaciones de mayor trascendencia como diplomados o estudios de postgrado los trabajadores no reciben ningún apoyo económico a pesar que la institución tiene los recursos necesarios.

Las actividades realizadas relacionadas al desarrollo de recursos humanos se hacen sin seguir el proceso técnico. Al carecer de una base de datos no se identifican los objetivos ni las necesidades de capacitación, tampoco se hace un monitoreo correspondiente después de las capacitaciones lo cual no garantiza la productividad de estas actividades.

En cuanto al desempeño de los trabajadores este no es muy bueno como consecuencia de las deficiencias presentadas en el subsistema de desarrollo. En la parte cognoscitiva los trabajadores presentan carencias y, en la parte actitudinal se puede notar falta de identificación y compromiso con el trabajo y la institución. Además, se ha podido percibir que existen problemas de desempeño porque al no hacerse evaluaciones de desempeño muchos trabajadores se encuentran desempeñando funciones que no son de su competencia. Los directivos entrevistados manifiestan que una de las razones por las cuales no se puede dar sostenibilidad a las actividades de desarrollo del capital humano es que las personas responsables de esta área ocupan cargos de confianza que no son permanentes.

Es importante resaltar que, si la situación descrita no se corrige, el problema de desarrollo y rendimiento de personal podría agudizarse perjudicando no solo la eficacia organizacional sino también el desarrollo institucional. Por este motivo es necesario tomar medidas correctivas como realizar una planificación de desarrollo de recursos humanos la cual involucre los programas de desarrollo respectivos acorde con las necesidades de los trabajadores, y con la misión y visión de la institución que puedan optimizar el desempeño laboral de la Universidad.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación se desarrolló en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

### **b) Delimitación temporal**

La investigación se realizó durante el año 2016.

### **c) Delimitación Social**

Esta investigación sirve de modelo para otros estudios en diversas universidades del país.

### **d) Delimitación Conceptual**

**Desarrollo del Capital Humano.** - Tejada A. (2016) Las personas y las organizaciones estamos permanentemente en busca de mejores resultados. El desarrollo del capital humano contribuye, fundamentalmente, con el aprendizaje de las personas para expandir su capacidad de acción, de manera que produzcan resultados satisfactorios en sus vidas y en sus organizaciones.

**Desempeño Laboral.** - Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera el desarrollo del capital humano influye en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?



### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a. ¿De qué manera las necesidades de capacitación influyen en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?
- b. ¿De qué manera el diseño de objetivos influye en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?
- c. ¿De qué manera la evaluación influye en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?

## **1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar si el desarrollo del capital humano influye en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Determinar si las necesidades de capacitación influyen en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.
- b. Determinar si el diseño de objetivos influye en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

- c. Determinar si la evaluación influye en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de la esta investigación radica en su contribución desde varios puntos de vista.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación tiene un sustento en la utilización de un sistema teórico basado en el constante desarrollo de la ciencia en el área de las ciencias sociales lo cual le da el respaldo necesario a la presente investigación realizada; la cual podrá servir además como antecedente científico para futuras investigaciones relacionadas al tema investigado.

También tiene relevancia en su aplicación práctica ya que se presentará una propuesta de programa desarrollo del capital humano cuya aplicación por parte de a los directivos de la institución objeto de estudio le servirá a ésta para mejorar sus estrategias de recursos humanos en cuanto al desarrollo de su personal y elevar de esta forma la competitividad de la institución.

Desde el punto de vista social los servidores públicos no docentes de la institución podrán mejorar su desempeño y de esta manera estar preparados para afrontar los retos laborales que se les presente y así tener mayores oportunidades en su trayectoria laboral y, además la población receptora de los servicios de la institución se verá favorecida a través de la mejor atención a sus necesidades.

Finalmente, la investigación tiene un aporte metodológico ya que se presenta una propuesta metodológica de desarrollo del capital humano acorde con la situación encontrada en la institución objeto de estudio.

#### **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Consideramos que la mayor limitación que se tiene nuestro medio es la dificultad en bibliografía en nuestra Escuela de posgrado de la UNDAC.

Así mismo hacemos notar que existe dificultad con respecto a la opinión de los observados en esta institución en algunos casos por desconocimiento del tema y en otros porque temen a brindar su opinión. Sin embargo, se hará todo lo posible para sostener conversaciones y diálogo permanente para superar este impase.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

Al realizar esta investigación se tomó los siguientes antecedentes, estos están comprendidos en nacionales e internacionales porque consideramos necesarios para explicar el trabajo.

##### **Internacionales.**

Tinoco E. (2017). Es un estudio descriptivo el cual tiene como objetivo general analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC). De esta investigación se desprenden tres objetivos específicos: Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC; analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank

referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC; y, analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.

Griffin, K. (2001). La moderna teoría económica del desarrollo, es decir, la rama de la economía que se ocupa de la mejora de las condiciones en países con bajos ingresos, se remonta a la década de los años 1940. Desde sus inicios, la economía del desarrollo se ha ocupado fundamentalmente del enriquecimiento material, esto es, del incremento del volumen de producción de bienes y servicios. Esta teoría partía del supuesto, explícito o implícito, de que un aumento del producto agregado, como sería un crecimiento del producto interior bruto per cápita, reduciría la pobreza e incrementaría el bienestar general de la población. Esta premisa, de raíz utilitarista, entendía que la producción generaba rentas, y que mayores rentas generaban, a su vez, mayor utilidad o bienestar económico. El nexo entre mayor producto y menor pobreza se consideraba tan fuerte que muchos economistas estaban convencidos de que bastaba centrarse exclusivamente en el crecimiento para alcanzar el objetivo último de desarrollo. En otras palabras, el crecimiento se convertía no sólo en el medio para alcanzar el desarrollo sino en el fin del desarrollo mismo. Y aunque ciertamente siempre hubo disidentes, estos, más que cuestionar la prioridad del crecimiento como tal, han tendido a matizarla resaltando la importancia de la distribución de los beneficios generados por el crecimiento. La mayoría de los debates en torno a posibles estrategias alternativas de desarrollo no iban más allá de discutir la mejor forma de acelerar el incremento de la producción de bienes y servicios.

Lechner, N. (2000). En su artículo el Informe sobre el Desarrollo Humano en Chile 1998 plantea que una subjetividad vulnerada pone en peligro la sustentabilidad social del proceso de modernización. Uno de los desafíos del Desarrollo Humano reside pues en lograr un desarrollo de la subjetividad que sea complementario al avance modernizador. Asumiendo el actual impulso a la individualización, el problema parece radicar en la recomposición de un "colectivo" capaz de incidir sobre la marcha de los diversos sistemas funcionales. En esta perspectiva el texto analiza, para el caso chileno, dos factores en la conformación de la acción colectiva: las aspiraciones colectivas y el capital social.

### **Nacionales**

Machuca S. (2016). La investigación fue de tipo observacional, tipo prospectivo; transversal. El objetivo fue determinar la relación de las determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los y las licenciadas de enfermería en el Hospital I EsSalud - Tingo María. 2014. Con un diseño relacional se trabajó con una muestra de 22 licenciados (as) de enfermería. Las técnicas para la recolección de información fue la Ficha de evaluación de desempeño laboral de la Unidad de Recursos Humanos del EsSalud, por medio de la cual adquirimos la información. El análisis inferencial se realizó en base a la estadística no paramétrica e interpretando la hipótesis con el estadístico de Chi cuadrado de independencia. Los resultados fueron analizados y se concluye que en mayor proporción los profesionales de enfermería son de sexo femenino, casadas y casados y con más de diez años de servicio en la carrera de enfermería. Con un valor de  $p=0,00$  la disposición del trabajo, principalmente el sueldo, las bonificaciones, el horario de trabajo y el cumplimiento de las metas

programadas se relaciona con en el buen desempeño laboral respectivamente. El 25 % con buen desempeño tiene estudios de maestría o doctorado, un 83,3 % y 100 % con desempeño bueno poseen estudios de segunda especialización y de especialidad en el área. Con un p valor de 0,00 la aplicación de los conocimientos científicos y el conocimiento de medidas de seguridad del paciente que poseen las y los enfermeros se relaciona con el desempeño laboral respectivamente. El desempeño laboral también depende de la consideración a cargos que tienen para con el personal de enfermería y se relaciona además con los reconocimientos.

Lozano H. (2014). Satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este en el año 2014. (Tesis Maestría). Universidad Peruana Unión. Esta investigación se desarrolló auxiliada por objeto: determinar en qué medida se relaciona la Satisfacción Laboral en el desempeño Laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este. Se entiende que la satisfacción laboral constituye el valor fundamental del desempeño laboral de los docentes. Se ha trabajado con 74 docentes, la muestra representativa, aplicándose el cuestionario para estudiar la variable predictora: satisfacción laboral con sus dimensiones: satisfacción de realización personal, con la promoción, con la docencia y con los salarios; y la variable desempeño laboral con sus dimensiones: desempeño académico, desempeño laboral, desempeño investigativo y desempeño extensionista. Los datos recogidos muestran una significativa relación de la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este ( $r = 0,561$ ;  $p = 0,000$ ). Además indica que el mayor aporte es la satisfacción a la realización personal ( $p = 0,281$ ). Lo que

significa que los docentes manifiestan su satisfacción en su desarrollo profesional personal, expresado en el quehacer educativo y académico.

Medina L. (2016). Explica en su tesis el objetivo de la investigación es describir el nivel del desempeño y conducta laboral de los trabajadores del área de logística del Hospital Cayetano Heredia 2016. Es una investigación de tipo básica, descriptiva no experimental. La muestra estuvo constituida por 34 personas, a los cuales se les aplicó el formato de “Evaluación de desempeño y conducta laboral”, Directiva Administrativa N° 142.MINSA/OGGRH- V.01 “Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral”, aprobado con Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA, aplicativo sistematizado por el Hospital Cayetano Heredia, aprobado por Resolución Directoral N° 059-2014/IIHNCH/DG, de fecha 18 de agosto de 2014, a quienes se les contrastó los criterios de evaluación, y la valoración del puntaje de su evaluación de desempeño laboral aplicado en el año 2015. Los instrumentos utilizados para la toma de datos son oficiales dentro del HCH. Se hizo un análisis descriptivo de datos. Los resultados generales obtenidos luego de aplicada la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del Hospital Cayetano Heredia 2015, se obtuvo que el promedio de calificación de toda la muestra de estudio se encuentra con un 89.02, y de acuerdo a los niveles de evaluación está en el rango de superior al promedio. Todos los rubros evaluados tuvieron variabilidad revelando la aplicación heterogénea en las evaluaciones, excepto el criterio de capacitación que mostró cero (0,0) de variabilidad e igualdad de promedio y valores mínimos y máximos. El nivel del desempeño y conducta laboral de los trabajadores del área de



logística del Hospital Cayetano Heredia 2015 tuvo una media de 63,43 puntos, teniendo variabilidad tanto entre varones y mujeres como entre nombrados y CAS. La asistencia al centro de labores tuvo un promedio general de 8,787 puntos, presentando variabilidad entre varones y mujeres así como también entre nombrados y contratados. La puntualidad en el centro de labores tuvo un promedio general de 6,58 puntos, presentando variabilidad entre varones y mujeres así como también entre nombrados y contratados. La capacitación tuvo un promedio general de 10,0 puntos, no presentando variabilidad entre varones y mujeres así como tampoco entre nombrados y contratados.

Huamaní V. (2016). Desarrollo del capital humano y calidad de servicio en la Institución Educativa Privada “San Vicente de la Barquera” Huánuco. 2014. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El objetivo de la presente investigación fue determinar el nivel de influencia del desarrollo del Capital Humano en la Calidad de Servicio de la Institución Educativa Privada “San Vicente de la Barquera” de Huánuco. Este trabajo se orientó en la modalidad de investigación aplicada, porque el objetivo del presente fue aplicar un modelo de desarrollo del Capital Humano. El diseño de investigación fue de tipo experimental en su variante cuasi experimental. La población de estudio estuvo conformada por 34 docentes y 330 alumnos de la Institución Educativa Privada “San Vicente de la Barquera, como grupo experimental y 30 docentes y 210 alumnos de la Institución Educativa Privada “Francisco de Sales” grupo de control, a quienes se aplicó una pre prueba y post prueba respectivamente. Los instrumentos utilizados fueron las fichas y como encuesta se utilizó la prueba. Para la tabulación respectiva de la pre y

post prueba aplicada a los docentes, se consideró la escala: Sí, Parcialmente, No y para los alumnos: Malo, Regular y Bueno. La técnica empleada para el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva y la estadística inferencial. La investigación se centró en la aplicación de actividades de aprendizaje sobre Programación Curricular, Proceso de Evaluación, Cultura organizacional y Calidad de Servicio a los docentes del grupo experimental con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, cuyos índices de desconocimientos de ciertos procesos educativos y de servicio se desconocía inicialmente, sin embargo, luego de la aplicación del programa experimental se observó que hubo diferencias estadísticamente significativas en el grupo experimental. En conclusión el desarrollo del Capital Humano mejoró la calidad de servicio en la Institución Educativa Privada “San Vicente de la Barquera” de Huánuco.

Rivera S. (2015). Desarrollo del capital humano y la calidad de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis - período 2014. (Tesis Maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. La presente tesis se fundamenta en las bases epistémicas, históricas desde el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Por otra parte, el factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos esta es la era de las personas. Como parte de la dogmática en la parte

Orgánica de la Constitución, así como en las leyes (materia de la reserva legal), se plasma el soporte jurídico del Estado para la prestación de servicios públicos derivados bien sea de los derechos que consagra la Constitución ya se trate de las demás regulaciones pertinentes mediante las determinaciones normativas sobre la estructura, funciones y atribuciones de los distintos órganos y entes que ejercen el Poder Público y la administración que tienen a su cargo la satisfacción de necesidades de interés general. Finalmente, la investigación presenta como Problema de investigación: ¿De qué manera el desarrollo del Capital Humano se relaciona con la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis? Como Objetivo: Establecer la relación que existe entre el desarrollo del Capital humano con la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis. La HIPÓTESIS: Existe una relación directa y positiva entre el Desarrollo del Capital Humano con la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis. En esta parte la investigación ha demostrado que: El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,7031$ , lo que significa que Existe una relación directa y positiva entre el Desarrollo del Capital Humano al 70,31% con la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

Tinoco E. (2017). El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación que se presenta a continuación fue realizada por la tesista Rocío Tinoco Escalante y tiene la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión de la Educación. Es un estudio descriptivo el cual tiene como objetivo general analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a

la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC). De esta investigación se desprenden tres objetivos específicos: Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC; analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC; y, analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.

## **2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Desarrollo del Capital Humano.**

#### **Origen. -**

El paradigma de desarrollo humano que apareció a finales de los años ochenta representó un cambio radical por dos razones. En primer lugar, porque cuestionaba la premisa utilitaria que servía de fundamento a gran parte de la economía del desarrollo. A partir sobre todo de la obra profundamente innovadora de Amartya Sen, el proceso de desarrollo se ve como un proceso de ampliación de las “capacidades” de las personas y no como un aumento de la utilidad y del bienestar y satisfacción económicos. Es decir, el objetivo del desarrollo no es incrementar el producto sino propiciar que la gente disponga de una gama mayor de opciones, que pueda hacer más cosas, vivir una vida más larga, eludir enfermedades evitables, tener acceso a la reserva mundial de conocimientos, etcétera. A destacar que capacidades y opciones están íntimamente relacionadas y que ambas, a su

vez, están estrechamente asociadas a la libertad, ya sea una libertad negativa (verse libre del hambre, por ejemplo) o una libertad positiva (por ejemplo, libertad para lograr más plenamente la vida que uno/a ha elegido). Según Amartya Sen Según esta formulación, un aumento en el suministro de artículos de consumo puede contribuir a aumentar las capacidades humanas, pero lo hace de manera indirecta, no como un fin en sí mismo. Dicho de otro modo, el concepto de desarrollo humano destrona al producto nacional como primer y principal indicador del nivel de desarrollo. Es más, si bien es cierto que un aumento del producto y de las rentas mejora el desarrollo humano, lo hace a un ritmo decreciente. Significa que hay rendimientos decrecientes en cuanto a la aptitud del enriquecimiento material para incrementar las capacidades humanas, que es algo muy distinto de la noción de utilidad marginal decreciente de la renta, aunque más de un crítico haya confundido ambas nociones. En segundo lugar, el concepto de desarrollo humano también cuestiona el supuesto comúnmente aceptado según el cual el medio para alcanzar el desarrollo es la acumulación de capital físico, es decir, la inversión en instalaciones industriales y bienes de equipo. En cambio, y según las tesis igualmente innovadoras de T.W. Schultz, el desarrollo humano prioriza la acumulación de capital humano. Muchos estudios empíricos han demostrado que el gasto en educación suele producir rendimientos económicos tanto o más altos que los que se obtienen con la inversión en capital físico. Pero el concepto de formación de capital humano excede el mero gasto en educación para abarcar también el gasto en

investigación y desarrollo -generadores de nuevos conocimientos y de nuevas tecnologías-, el gasto en la provisión de servicios básicos de salud, en programas de alimentación y en la provisión de servicios de planificación familiar.

Es decir, según John Strauss y Duncan Thomas dicen que la inversión en seres humanos bajo todas estas formas resulta igualmente productiva, tanto si la meta es el aumento del producto nacional como la potenciación de las capacidades humanas. Considerados conjuntamente, el cambio en el objetivo de desarrollo combinado con la priorización del capital humano como vía al desarrollo tienen implicaciones de gran alcance para la estrategia global de desarrollo. Se ubica a las personas sólidamente en el centro del escenario: son simultáneamente el objeto de las políticas diseñadas y un instrumento fundamental de su propio desarrollo. La visión de un desarrollo centrado en las personas sustituye a la visión de un desarrollo centrado en los bienes de consumo.

### **Evolución**

La insatisfacción respecto al producto nacional bruto como indicador de desarrollo y en general frente a los enfoques que se centran en la producción de bienes materiales viene de lejos. A principios de los años setenta se empezó oír voces desde la OIT, el Banco Mundial y otros sitios propugnando una redistribución marginal de la renta, utilizando en favor de los pobres parte del producto adicional creado por el proceso de crecimiento invirtiendo en activos de especial importancia para ellos. Esta estrategia de

“redistribución a partir del crecimiento” era importante puesto que reconocía tácitamente que el aumento de la producción no era suficiente por si solo para reducir la pobreza y alcanzar el desarrollo según See Hollis Chenery, A mediados de los años setenta, la Organización Internacional del Trabajo, en un esfuerzo al que estuvo asociado, quiso dar un paso más en el análisis afirmando que las prioridades del desarrollo tenían que cambiarse a favor de la creación de empleo y la satisfacción de necesidades humanas básicas tales como la necesidad de alimento, de vivienda y ropa, de educación primaria y secundaria y de atención primaria de salud. Pero al principio tanto la “redistribución a partir del crecimiento” como las “necesidades básicas” continuaban abordándose desde una perspectiva de desarrollo centrada en la producción de bienes de consumo: pretendían únicamente asegurar que una parte mayor de los beneficios derivados del aumento de la producción llegara a los grupos con rentas más bajos. Más tarde la perspectiva de las “necesidades básicas” empezó a ver los bienes no como fin sino como medio para otros fines. En los años ochenta se hizo evidente que el crecimiento ya no podía darse por sentado. Gran parte de África y de América Latina, sobre todo, se hundieron en una profunda crisis y los planes de desarrollo se focalizaron principalmente en la “estabilización” y el “ajuste estructural”. Pero las políticas convencionales de estabilización y de ajuste no sólo provocaron estagnación o, lo que es peor, un empeoramiento de la situación económica, sino que el peso del ajuste recayó invariablemente en los grupos más desfavorecidos, lo que

generó mayor desigualdad y mayor pobreza. La UNICEF reaccionó contra la ortodoxia afirmando que era no sólo posible sino deseable diseñar programas de ajuste que protegieran a los pobres del grave deterioro de las rentas y preservara de los recortes del gasto público la salud básica, la alimentación, la protección de la infancia y los servicios educativos. Este enfoque, llamado “ajuste con rostro humano”, constituía un gran desafío frente a las corrientes dominantes e hizo más que cualquier publicación anterior por “situar primero a las personas”. Para entonces los cimientos intelectuales del desarrollo humano ya estaban colocados y el momento estaba maduro para su aceptación fuera de los círculos académicos.

Nuevos impulsos vinieron de la Mesa Redonda Norte-Sur (North-South Round Table) y luego el Comité de Naciones para la planificación del desarrollo (United Nations Committee for Development Planning). Ese comité decidió incluir en su informe de 1988 los costos humanos del ajuste estructural. Se creó un grupo de trabajo y un seminario de investigación en Ginebra que daba como resultado una edición especial del *Journal of Development Planning*, reeditada en forma de libro y formó la base del informe que se me encargó redactar para el Comité de Naciones para la planificación del desarrollo. Se había plantado la bellota, pero no era nada evidente que pudiera crecer hasta convertirse en un roble.

El desarrollo humano arraigaría un año después cuando Mahbub ul Haq se trasladó al PNUD como Asesor Especial del Administrador General y convenció al PNUD para que respaldara el concepto de desarrollo humano.



A partir de 1990 el PNUD comenzó a publicar anualmente un Informe sobre Desarrollo Humano que desarrollaba el concepto de desarrollo humano e intentaba demostrar a los responsables de diseñar las políticas de desarrollo cómo la estrategia podía traducirse en términos operativos. El Informe sobre Desarrollo Humano se editó deliberadamente con el mismo formato que la publicación estrella del Banco Mundial, el Informe sobre Desarrollo en el Mundo, si bien el Informe sobre Desarrollo Humano estaba escrito en un estilo ameno, sus análisis eran mucho más directos y sus recomendaciones más provocativas. Ha suscitado un enorme interés en todo el mundo y ha logrado tener una gran influencia.

### **Capital Humano**

La idea de Capital Humano resurge como un concepto adecuado para abordar temáticas relacionadas con la calificación de los trabajadores y su posterior incorporación en modelos de desarrollo de los países. Desde el antiguo concepto de Capital Humano a las conceptualizaciones actuales dista principalmente la apertura temática, a la par con la consideración de nuevos factores que determinan el Capital Humano de las personas. Más allá de la calificación o los años de experiencia, el capital social y cultural de las personas se transforma en aspectos centrales de las nuevas conceptualizaciones. En este sentido, el concepto como tal ha tenido que expandirse para mantenerse vigente y ser capaz de, efectivamente, recoger todas las dimensiones asociadas a la educación formal e informal de las personas.

Chiavenato, Idalberto (2002) sugieren que la definición tradicional de Capital Humano debería ampliarse para incluir el potencial de captación, así como el capital poseído. En dicho libro, se define al Capital Humano como la suma de habilidades innatas y del conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida (citado en Gimeno, 2005).

También argumentan que el Capital Humano es un concepto dinámico y multifacético. Consideran que su análisis debe hacerse desde una perspectiva dinámica que cubra una amplia variedad de propósitos. De este modo, sugieren que el concepto de Capital Humano debería ampliarse para abarcar cuatro dimensiones: i) el potencial de capital humano, ii) la adquisición de capital humano, iii) la disponibilidad de capital humano y iv) el uso efectivo del mismo. Así, el concepto incorporaría la utilización y el rendimiento obtenido, reflejando de algún modo, el lado de la demanda de Capital Humano.

A nivel de los organismos internacionales, el concepto de Capital Humano se define de manera bastante amplia. La OCDE lo precisa como los “conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos encarnados en los individuos que son relevantes para la actividad económica” (OECD, Human Capital, an International Comparison. París, 1998:9).

Reyes (2005) Plantea que el Capital Humano puede tener un origen innato y/o adquirido. El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de

alimentación y salud. De manera que el Capital Humano adquirido se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada.

Finalmente podemos atrevernos a definir el capital humano como el valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un ser humano, fruto de sus conocimientos adquiridos en la escuela, en la universidad o por experiencia vivencial. Son múltiples los factores que inciden en su productividad y que explican, por tanto, sus diferencias de salario; algunos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la sanidad, la familia.

### **Desarrollo del capital humano**

Werther (2008) considera que el desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización, va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación de personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales, y la tasa de rotación de los empleados. (Werther et al., 2008, p. 271).

Ivancevich (2005) afirma La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Además, la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño.

La capacitación ayuda a los empleados a hacer mejor su trabajo. El desarrollo prepara a los individuos para el futuro. Se centra en el aprendizaje y el crecimiento personal.

La capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos. En pocas palabras la capacitación es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro.

La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales.

Un programa de capacitación es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo. Con la capacitación se pretende mejorar las habilidades. Aumentar las capacidades motrices, las facultades intelectuales y las habilidades para el trato personal son los objetivos de los programas de capacitación.

Una manera de expresar el significado y el alcance de la capacitación y el desarrollo es expresar en un modelo visual cómo se despliega en la empresa. (Ivancevich,2005, p. 405-406).

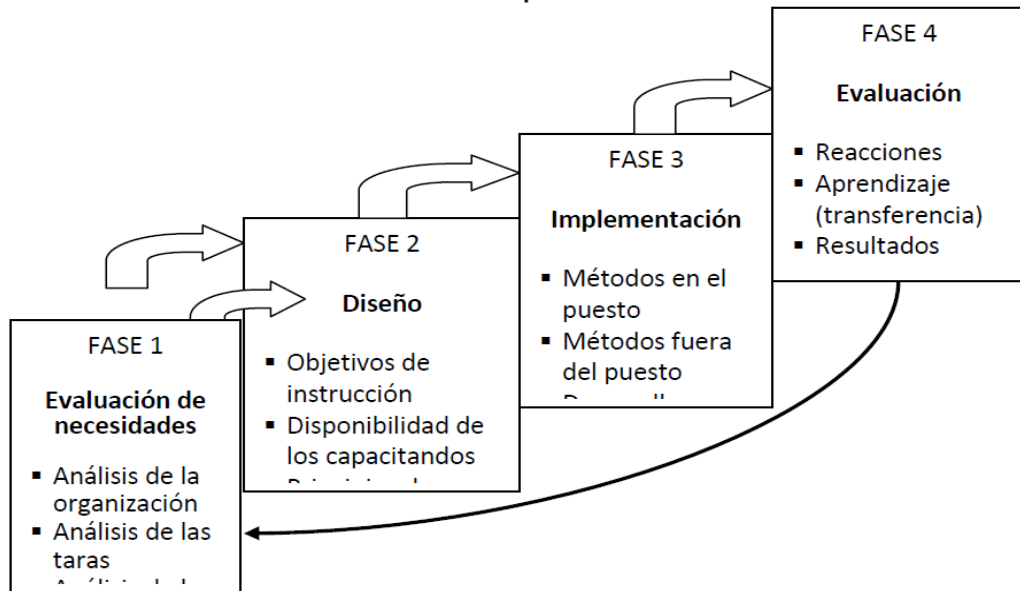
Según Mondy, R. y Noe (2010) el desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece.

El proceso de capacitación y desarrollo

Bolhander y Snell (2008) asegura que para que las inversiones en capacitación y desarrollo (CyD) tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la CyD, el cual engloba cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño del programa, 3) implementación y 4) evaluación según se puede explicar en la siguiente figura 1:

**Figura 1. Modelo de sistemas de capacitación**



Fuente: Blhander y Smell; Administración de recursos humanos, 2008

### **Dimensiones del desarrollo del capital humano**

Cummings y Worley (2007) detalla el proceso de los programas de capacitación y desarrollo de la siguiente manera.

#### **Necesidades de Capacitación. -**

Al detectar las necesidades se descubre qué capacitación se requiere. Se recaban los datos referentes a la compañía, al trabajo y al individuo. La evaluación de la compañía se centra en los sistemas que inciden en la capacidad de transferir la capacitación. Para que esto suceda, es necesario brindarles a los participantes la oportunidad y las condiciones propicias para que apliquen al trabajo las habilidades, conocimientos y capacidades recién

adquiridas. La evaluación indica si se cuenta con el soporte adecuado para que tanto la capacitación como el desarrollo valgan la pena.

La evaluación del trabajo consiste en conocer las tareas, las actividades y decisiones que mejorarán una vez terminado el programa. Se cuenta con un amplio arsenal de herramientas, métodos y procedimientos para hacer este análisis tratándose de un entrenamiento técnico: terminar con una tarea de ensamblaje, trabajar con un programa de cómputo o atender la petición de un cliente.

La evaluación individual se propone entender el nivel actual de habilidades, conocimientos y capacidades de quienes son elegidos para participar en el programa.

### **Diseño de objetivos**

Se establecen primero los objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente.

Al diseñar la capacitación se elige entre una amplia gama de técnicas: entrenamiento en el trabajo, métodos audiovisuales, métodos computarizados o de Internet. U otros métodos más tradicionales como enseñanza en el aula, simulación, estudio de casos, ejercicios experienciales.

### **Implementación**

En esta etapa se llevan a cabo la capacitación y el desarrollo. Se invita a los participantes a que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a

que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas de trabajo.

### **Evaluación**

En esta etapa se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios con que se suele hacer eso son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado. La reacción es el criterio más común y designa simplemente la opinión de los asistentes respecto a la utilidad de la capacitación. A menudo se mide a través de un cuestionario que se llena al terminar las sesiones. El criterio de aprendizaje indica si adquirieron o no el conocimiento que se les enseñó, sin que mida el desempeño o la conducta en el trabajo. Esto se determina mediante entrevistas o cuestionarios. El criterio de comportamiento indica si las habilidades y capacidades aprendidas se aplican en las actividades laborales. Los datos anteriores se obtienen observando a los asistentes o entrevistando a su jefe. El criterio resultado determina si la mejoría en la eficiencia de ellos o del sistema se debe a la capacitación. (Cummings y Worley, 2007, p. 219-220).

#### **2.2.2. Desempeño Laboral**

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo.

Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la



personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad. Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito.

Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja.

Algunas investigaciones indican que, si bien el ser concienzudo predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad.

Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan "desempeño contextual" también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeñará bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no sólo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que, en muchas ocasiones, se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo.

#### Administración del desempeño

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les

permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados. Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un

sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa.

Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

**Desarrollo:**

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

**Implementación:**

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento,

revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. Este, está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo, permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas.

#### **Retroalimentación:**

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

#### **Evaluación:**

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del desempeño son:

Feedback o retroalimentación

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.

- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

#### Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

#### Documentación:

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado. (Karla A Ruiz, 2008)
- Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores.

#### Medición del desempeño

El termino medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa. Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cual efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar cómo hacer funcionar mejora los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización.

Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño

Asimismo, se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Por ejemplo,



cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchos negocios en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para comparar el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que, si bien es cierto, el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en su persona únicamente, sino que también influye el desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño. Certo, S. (2001).

La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejorar el producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica. En vez, TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia el sistema de calidad total (TQM).

1. Compromiso de la alta gerencia en ubicar a la calidad como su principal prioridad.

2. Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los clientes con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto.
3. La institución de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores de calidad total y su visión.

Desarrollo de una cultura de calidad.

1. Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad.
2. Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control.
3. El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking respectivamente.
4. Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

Uno de los elementos que se ha incorporado al evaluar el desempeño, es pensar en la salud mental que goza el empleado en ese momento, pues se ha encontrado a través de un estudio de dos años en la rama, que existe una relación positiva entre la salud mental del trabajador y subsecuentemente su desempeño laboral. Problemas de disfunción de salud mental representan serios costos a la industria en términos tanto humanos como

financieros. Por ejemplo: hipertensión, alcoholismo, consumo de drogas, depresión y pérdida de autoestima en el empleado, todas estas observadas con cierta frecuencia en las empresas latinoamericanas. Los determinantes de la salud mental son encontrados tanto en ambientes laborales como en ambientes no laborales.

Estudios más recientes han investigado tales factores de trabajo, como el enrolamiento con el trabajo, la sobrecarga de trabajo, y el conflicto de roles; y entre los factores afuera del trabajo, se encuentra la familia. Es importante entonces, para la empresa tomar en cuenta los factores mentales de sus empleados, no para funcionar como entidades de caridad, sino más bien para mejorar el desempeño del empleado en el trabajo. Para citar un ejemplo, se tiene que si un excelente gerente va a ser transferido hacia otro país por largo tiempo, a cambio de mejoras en la paga, a la larga puede verse afectado por el cambio de ambiente y la lejanía de su núcleo familiar, de no ser trasladado con él. Dicho gerente puede no desear dicho ascenso, pues factores de otra índole intervienen en su decisión, por lo cual la empresa debe tomarlo en cuenta.

Una nueva tendencia en el desempeño es el planeamiento de múltiples escenarios, y sus concentraciones en el futuro en vez de que es lo que realmente está pasando. Mediante la generación de múltiples escenarios "que pasa si" usando datos que ya existen y aplicándolos a la administración del desempeño como si los escenarios fueran reales, uno puede llevar la administración del desempeño hacia el próximo nivel.

Como resultado se puede integrar óptimamente los escenarios "que pasa si" con el presupuesto tradicional y sistemas de planeación para cambiar más rápido que las normas de la industria e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Hasta épocas recientes, muy pocas compañías tenían el tiempo de crear presupuestos y hacerle ajustes menores. Con el planeamiento basado en escenarios, usualmente se crea un presupuesto base, el cual es usado para generar varios, y algunas veces cientos de escenarios. El presupuesto de arriba hacia abajo ha permitido esparcir la habilidad de llevar datos a cualquier nivel de agregación (centros de costos, líneas de productos, divisiones) y tener los datos ajustados a la base en patrones, o reglas de la empresa. Con el esparcimiento las empresas pueden crear escenarios "que pasa si". Por ejemplo, una organización crea una línea meta superior de ingresos. El presupuesto es entonces compartido con los gerentes de línea de producto los cuales son responsables de miles de líneas de productos. Luego estos gerentes pueden ajustar sus metas para cada producto o ajustar su meta de producto general. Con cada cambio, los números de base están siendo cambiados. El mismo presupuesto es compartido con gerentes de ventas regionales. Ellos pueden ajustar sus metas con las de los representantes de ventas. La suma de estos cambios se guarda como un escenario, y los procesos son repetidos. Estos procesos de colaboración entre las personas, a través de las empresas permite la construcción de múltiples escenarios.

Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes. Dessler, G. (2011).

### B.1. Dimensiones del Desempeño Laboral

#### Conocimiento.-

Con el fin de aproximarnos al concepto de conocimiento, revisamos distintas definiciones del término partiendo de las principales perspectivas existentes. Teniendo en cuenta la dificultad que implica extraer una conclusión al respecto puesto que como señalan Vassiliadis, Seufert, Back y von Krogh (2000: 10), “el conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos, y formalmente valorado por prácticamente nadie”.

Por una parte, Nonaka y Takeuchi (1995) diferencian dos concepciones del conocimiento. De un lado, la epistemología occidental tradicional considera al conocimiento como algo estático y formal. Esta epistemología se ha centrado en la verdad como el atributo esencial del conocimiento, destacando la naturaleza abstracta, estática y no humana del conocimiento, expresado en proposiciones y en una lógica formal. La otra concepción a la que se refieren Nonaka y Takeuchi (1995), y con la que se identifican estos autores, concibe al conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. Esta concepción destaca la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento,

representada en términos de compromiso y creencias enraizadas en los valores individuales.

Por otra parte, Venzin et al. (1998) analizan la naturaleza del conocimiento según tres epistemologías: la cognitiva, la conexionista y la constructiva. Las distintas concepciones a las que hacen referencia estos autores ofrecen un ejemplo de las distintas formas de concebir la organización y el conocimiento. Así, la epistemología cognitiva considera la identificación, recogida y difusión de la información como la principal actividad de desarrollo del conocimiento. Entendiendo al conocimiento como representaciones del mundo, y siendo la tarea de los sistemas cognitivos la representación del mundo con la máxima precisión. Los enfoques cognitivos equiparan el conocimiento a la información y los datos.

La epistemología de las conexiones considera que las organizaciones son redes basadas en las relaciones y conducidas por la comunicación. Se centran en las relaciones y no tanto en los individuos o el sistema entero. Una red se caracteriza por el número de conexiones, el dinamismo de los flujos de información y la capacidad para almacenar información. Las reglas de estas conexiones forman una parte esencial del conocimiento. Kogut y Zander (1996) representan un ejemplo de esta corriente puesto que entienden que las organizaciones ofrecen un sentido de comunidad social que permite la coordinación de las relaciones entre los miembros, puesto que pueden procesar y almacenar una mayor cantidad de datos que un individuo y, además, son mejores que el mercado en cuanto a la

transferencia de conocimiento. Kogut y Zander (1996) difieren de la corriente cognitiva en que creen que las reglas que guían la comunidad social de la empresa pueden variar entre empresas.

La epistemología constructiva o autopoiesis se centra en la interpretación y no en la recogida de información. Los sistemas autopoieticos son abiertos para los datos pero cerrados para la información y el conocimiento. Así, el conocimiento no puede ser transmitido de un individuo a otro puesto que los datos tienen que ser interpretados.

Consideran que el conocimiento reside en la mente, el cuerpo y en el sistema social, depende del observador y del pasado y se comparte indirectamente a través del diálogo. Otro aspecto que nos puede ayudar a comprender el significado del conocimiento en la organización es la diferencia entre conocimiento individual y conocimiento organizativo. En esta línea encontramos distintos autores (Nonaka y Takeuchi, 1995; Brown y Duguid, 1991, 1998; Teece, 1998, 2000; Bueno, 2000; Nonaka et al., 2000; Tsoukas y Vladimirou, 2001) que explican la forma en que el conocimiento en contextos organizados se convierte en organizativo. Por una parte, Nonaka y Takeuchi (1995) conciben al conocimiento individual y al colectivo como dos representaciones de la dimensión ontológica del conocimiento. La dimensión ontológica considera la existencia de distintos niveles de análisis del conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Estos autores explican la creación de conocimiento a partir de la interacción de los niveles de análisis citados.



Brown y Duguid (1998) consideran que está extendida la concepción de que el conocimiento es propiedad de los individuos, en cambio gran parte del conocimiento es producido y mantenido colectivamente. Estos autores defienden que el conocimiento es fácilmente generado cuando se trabaja conjuntamente, siendo este fenómeno denominado comunidades de práctica. A través de la práctica, una comunidad desarrolla una comprensión compartida sobre lo que hace, cómo lo hace y cómo se relaciona con las prácticas de otras comunidades de práctica. De esta forma, el know how comprende la habilidad para poner al know that en práctica. Por otra parte, el know how es importante a la hora de convertir el conocimiento en operativo.

Por su parte, Teece (1998) apoya la concepción de que el conocimiento está presente en multitud de depósitos individuales y colectivos y adopta distintas formas, y que la diversidad de formas y depósitos hace posible que la empresa pueda desarrollar distintas capacidades. De esta forma, entiende que aunque el conocimiento está arraigado en la experiencia y habilidades de las personas, las empresas facilitan una estructura física, social y de asignación de recursos, que permiten que el conocimiento dé lugar a las capacidades.

También Bueno (2000) destaca la importancia y la amplitud conceptual del conocimiento organizacional, puesto que concibe a la organización como un sistema social compuesto por personas, con sus actitudes y valores, sus

conocimientos y capacidades, y por un conjunto de relaciones personales y grupales que se producen en su seno.

En la misma línea que Brown y Duguid (1998), Nonaka et al. (2000) conciben al conocimiento como un activo creado y mantenido de forma colectiva a través de la interacción entre individuos o entre individuos y su entorno, más que creado de forma individual. Para expresar esta idea, dichos autores se refieren al “ba”, entendido como un contexto compartido en el que el conocimiento es creado, compartido y utilizado. El “ba” no es sólo un lugar físico sino que lleva asociado un espacio y un tiempo determinados, pudiendo ser un contexto en el que participan individuos de dentro o de fuera de la empresa. De esta forma, el “ba”, que puede referirse a un contexto organizacional o interorganizacional, se convierte en un elemento imprescindible para la creación de conocimiento.

Por último, como señalan Tsoukas y Vladimirou (2001), el conocimiento es la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación a un contexto, teoría o a ambos. La capacidad para emitir un juicio implica dos cosas: 1) la habilidad de un individuo para realizar distinciones; 2) la situación de un individuo dentro de un dominio de acción generado y sostenido colectivamente. Por otra parte, nuestro intento de comprender y actuar sobre la realidad está representado y limitado por herramientas culturales, siendo el lenguaje una de las más importantes. Partiendo de esta concepción de conocimiento similar a la de Polanyi, en la que el conocimiento tiene un carácter personal, Tsoukas y Vladimirou (2001)

hablan de conocimiento organizacional cuando los individuos son capaces de realizar distinciones sobre el contexto en el que actúan y, además obedecen a un conjunto de generalizaciones en forma de reglas genéricas producidas por la organización.

En resumen, la idea de que el conocimiento organizativo está depositado o almacenado en distintos depósitos organizacionales es un argumento ampliamente aceptado por distintos autores. Además de los autores citados, destacamos las aportaciones procedentes de campos como la psicología cognitiva o la sociología. Sirva de ejemplo la concepción de Walsh y Ungson (1991) que entienden que el conocimiento está presente en los miembros de la organización, los roles y la estructura organizativa, los procedimientos y prácticas, la cultura y en la estructura física del lugar de trabajo. Otro ejemplo, de una concepción similar, es el trabajo de McGrath y Argote (2002) que considera que el conocimiento forma parte de tres elementos de la organización, como son las personas, las herramientas y las tareas. Así, las personas representan el componente humano de la organización; las herramientas comprenden el componente tecnológico; y las tareas representan los objetivos, intenciones y propósitos.

Después de revisar algunas de las principales concepciones del conocimiento, nuestra concepción se asemeja a la propuesta por Davenport y Prusak (1998:5): “El conocimiento es un flujo en el que se mezclan la experiencia, valores importantes, información contextual y puntos de vista

de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se encuentra no sólo en los documentos sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas”.

De forma general, entendemos que el conocimiento en la organización es un activo intangible que forma parte de distintos elementos y procesos de la organización y puede adoptar distintas formas. Este activo se puede someter a diferentes actividades de gestión, siendo posible su movilidad (dentro y fuera de la organización), la posibilidad de ser transformado (mediante procesos de codificación), almacenado y aplicado, pudiéndose convertir en un activo estratégico de la organización. Por otra parte, consideramos que una cuestión fundamental se refiere a la existencia de distintos tipos de conocimiento puesto que cada tipo puede tener unas implicaciones diferentes para la organización.

Habilidades.-

Durante los primeros años de vida el aprendizaje es un proceso relativamente automático, con poca participación de la voluntad, pero posteriormente el componente voluntario adquiere mayor importancia, especialmente cuando se requiere aprender destrezas complejas como leer, a calcular, y a manejar conceptos cada vez más abstractos.

Por otra parte, el rendimiento y el éxito académico requieren de un alto grado de adhesión a los fines, los medios y valores de la institución

educativa y sabemos que muchos estudiantes no lo presentan. También sabemos que sería estupendo que todos los estudiantes tuvieran una gran motivación por aprender y que participaran activamente del trabajo y actividad académica, lo que tampoco ocurre en muchos casos.

A partir de la década de los 70 se critican fuertemente en la literatura los modelos de educativos tradicionales en que el docente transmitía conocimientos y no enseñaba a los estudiantes a pensar, a ser reflexivos y críticos, postulando la alternativa del aprendizaje activo y significativo que conduce a la enseñanza centrada en el pensamiento, surgiendo métodos y procedimientos que ayudan al desarrollo de las capacidades y habilidades de los estudiantes, proponiendo mejorar su lenguaje, su habilidad discursiva, habilidades de lectura, escritura, realizar inferencias, clasificaciones y en resumen, ejercitar, organizar y profundizar el nivel del pensamiento.

Por todo lo anterior, los modelos de Enseñanza-Aprendizaje han evolucionado hacia aquellos centrados en el aprendizaje del alumno, y han cambiado también el rol de los docentes que pasan a ser guías y facilitadores del aprendizaje. Los estudiantes deben ser agentes activos de su aprendizaje, ejercitar sus habilidades y destrezas, y llegar a ser críticos en la construcción de sus propios conocimientos y desempeños. Todo lo anterior se describe en detalle en el Modelo de Formación por Competencias desarrollado y aplicado con éxito en USA, Europa y Latinoamérica.

En los últimos años se han desarrollado e implementado diversos enfoques educacionales para enseñar y desarrollar deliberadamente competencias, habilidades cognitivas y destrezas prácticas de los estudiantes. Está probado que el pensamiento, incluso las habilidades cognitivas más intuitivas como la imaginación y la creatividad, se pueden y deben enseñar intencionadamente y, aunque muchos docentes no han recibido entrenamiento para enseñar a otros a pensar y a reflexionar en relación al propio aprendizaje, este parece ser un aspecto relevante de la labor docente. El desafío es difícil y el docente no debe confundir el enseñar al alumno respecto del cómo pensar con la enseñanza del qué pensar ( Ryan, V. 1988).

La institución espera de sus docentes que sean capaces de implementar el Proyecto Educativo y aplicar el Modelo de Formación por Competencias propios de INACAP, en la cual el alumno es el centro del proceso formativo, que puedan usar variadas estrategias y recursos pedagógicos que privilegian el Aprender Haciendo y generar aprendizajes de una manera preferentemente inductiva, contextualizada y práctica, para que los alumnos logren demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores característicos del perfil de egreso de sus carreras.

Actitudes. -

Existen múltiples y variadas definiciones de actitud, ya en 1935 Allport (Allport, 1967) recopiló más de cien. Esta gran cantidad de definiciones existentes nos informa ya de la ambigüedad del concepto y por lo tanto

también de las dificultades metodológicas en su investigación. Así, nos encontramos con que frecuentemente las actitudes se asimilan a valores, creencias, estereotipos, sentimientos, opiniones, motivación, prejuicios e ideología (Claramunt & Huertas, 1999). Seguidamente se recogen algunas de las definiciones existentes:

- “Predisposición aprendida a responder de una manera consistente favorable o desfavorablemente respecto al objeto dado” (Fishbein & Ajzen, 1975).
- “Disposición relativamente duradera hacia cualquier característica de una persona, lugar o cosa” (Liebert & Neale, 1984).
- “Evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria” (Judd, Drake, Downing, & Krosnick, 1991).
- “Organización de los sentimientos, de las creencias y los valores, así como predisposición de una persona para comportarse de una manera dada” (Miguel, 1991).
- “Asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos” (Fazio & Roskos-Ewoldsen, 1994).
- “Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos y conducta” (Quiles, Marichal, & Betancort, 1998).

- “Predisposiciones a valorar positiva o negativamente objetos, personas o conductas” (López, 1999).
- “Predisposición a actuar, aprendida, y dirigida hacia un objeto, persona o situación” (Morales, Reboloso, & Moya, 1997b).

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Apo.- Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

Autoevaluación. - Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora.

Capacidad. - Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.



Competencias. - Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento. - Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Comportamiento Organizacional. - Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Conclusiones. - Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.

Confidencialidad. - Propiedad de la información mediante la cual se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos.

Cultura De Evaluación. - Cultura de una organización que valora la evaluación y busca soluciones a los problemas, y para lograrlo ensaya soluciones tentativas y pondera los resultados y las consecuencias de lo ejecutado, manteniéndose en un ciclo sin fin de supuesto–acción– prueba evidente–revisión, que es característico de la práctica científica acertada y de la buena administración.

Desempeño. - Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Efectividad. - Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Eficacia. - Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia. - Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Evaluación. - Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Evaluación Del Desempeño. - La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Evaluación Por Objetivos. - Es un sistema que se caracteriza por un acuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un tiempo específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

Evaluación 360°. - Es una técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo del feedback a partir de varias fuentes de información.

Gestión Basada En Resultados. - Estrategia de gestión orientada al desempeño, al logro de objetivos, resultados e impactos.

Halo. - Es la tendencia a generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándonos en ese rasgo crear una opinión sobre esa persona. Ejemplo, si alguien es muy guapo o atractivo le atribuimos otros rasgos de personalidad atractivos sin saber si los tiene o no. (es guapo/a luego inteligente, generoso, buena persona etcétera).

Indicador. - Medida que permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad.

Indicador De Desempeño. - Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado.

Motivación. - Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

Objetividad. - Es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.

Organización. - Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Productividad. - Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.

Retroalimentación. - Función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad.

Seguimiento Del Desempeño. - Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Toma De Decisiones. - Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodología, cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

Trabajador. - Persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

## **2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El desarrollo del capital humano influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**

- a. Las necesidades de capacitación influyen significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

- b. El diseño de objetivos influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.
- c. La evaluación influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

## 2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Según Hernández S. (2014) las variables son términos modificables y cuyo cambio se puede medir y observar cuando tienen relación con otras, son de gran valor para la investigación, recibiendo también el concepto de constructos o construcciones hipotéticas.

La identificación de variables para el estudio a realizarse es de la manera siguiente:

### HIPÓTESIS GENERAL

**VARIABLE X: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**

**VARIABLE Y: DESEMPEÑO LABORAL**

### **DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES**

**Tabla 1. Definición Operacional de variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
<b>Variable X</b>  <b>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>	El desarrollo del capital humano contribuye, fundamentalmente, con el aprendizaje de las personas para expandir su capacidad de acción, de manera que produzcan resultados satisfactorios en sus vidas y en sus organizaciones. Recuperado de <a href="https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/03/desarrollo-">https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/03/desarrollo-</a>	La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los servidores públicos no docentes dentro de la muestra representativa. El instrumento es el Cuestionario.	Necesidades de Capacitación Diseño de objetivos Implementación Evaluación

	capital-humano/		
<b>Variable Y</b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Recuperado de <a href="https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral">https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral</a> .	La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los servidores públicos no docentes dentro de la muestra representativa. El instrumento es el Cuestionario.	Conocimientos
			Habilidades
			Actitudes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Para este estudio podemos decir que es una investigación “**Aplicada**”; por lo que se utilizó un periodo de estudio de corte transversal retrospectiva, que fueron aplicados a nivel de la sede central de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. También debemos mencionar que el nivel de investigación será el correlacional.

#### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado para esta investigación es el inductivo -deductivo porque se ajusta a este modelo.



### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Por su diseño la investigación reunió las características de una investigación no Experimental, de manera transversal.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO SOCIAL**

El universo estuvo comprendido por todos los servidores públicos no docentes de todas las universidades del Perú.

#### **3.4.2 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

La población estuvo constituida por los 408 servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, entre contratados y nombrados, según la planilla de haberes de la institución.

#### **3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis para este trabajo de investigación constituye un servidor público no docente perteneciente a la población de estudio.

#### **3.4.4 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico porque se tiene conocimiento de la población y se seleccionó a los servidores no docentes en forma aleatoria, según el cual todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra.

**Tabla 2. Calculo de la muestra:**

<b>Valores</b>	<b>Datos</b>
Población	408
Valor de Éxito	50
Valor de Fracaso	50
Nivel de confianza 95 % (Z)	1.96
Error Permisible	5
<b>Valor de la Muestra</b>	<b>198</b>

Elaboración Propia

Para explicar la forma como se obtuvo la muestra apropiada y representativa se utilizó la siguiente formula y pasamos a detallar:

$$n_o = \frac{z^2 * p * q}{E^2}$$

Reajustando la formula tenemos:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1- 0.5 = 0.50) = 50%

N = Tamaño de la población (N = 408)

Entonces: **n = 198** servidores públicos no docentes.

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

#### **a) ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Para la recopilación de la información del contexto teórico se utilizó fichas textuales, textos.

#### **b) ENCUESTAS**

Técnica que emplea un listado de preguntas destinadas a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan en la investigación.

### **3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 25 para Windows 10.

### **3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

Para el análisis y el procesamiento de los datos; utilizamos la estadística descriptiva correlacional, para lo cual nos valdremos del cálculo estadístico de pearson, a fin de determinar si los ítems de las escalas correspondientes explican o influyen en la variable dependiente.

### **3.8. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**Técnica.** - Para desarrollar el trabajo de investigación utilizamos la técnica de la Encuesta, considerando que tomaremos la opinión de los colaboradores sobre el problema en mención.

**Instrumento de Recolección de datos.** - Se utilizó el instrumento 1 referente al desempeño laboral, cuestionario comprendido de 31 ítems, distribuido en sus

dimensiones conocimientos habilidades y actitudes y con referencia al cuestionario 2 es la variable Desarrollo del capital con sus 21 ítems del caso.

**Validez de instrumento.** - Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que la validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Elaborados los instrumentos fueron consultados a juicio de 3 expertos:

1. Dr. Otto Mendiolaza Zuñiga
2. Mg. Juan Antonio Ricaldi Baldeón
3. Mg. Miguel Ángel Carhuamaca Cuellar

**Confiabilidad del instrumento.** - Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), señala que un instrumento de medición es confiable cuando su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 20 colaboradores, considerando que se tomó el 10% de la muestra. Utilizando el software SPSS versión 25, se aplicó el método de consistencia interna a nivel de toda la variable, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 3. Variable Desempeño Laboral**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>		
	N	%
Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
,837	25	

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.837 equivalente al 83.7%, siendo un nivel adecuado, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

**Tabla 4. Variable Desarrollo Capital Humano**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

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

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
.875	21

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.875 equivalente al 87.5%, siendo un nivel aceptable, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 20 colaboradores, considerando que se tomó el 10% de la muestra.

### **Descripción de los resultados de la variable Desempeño Laboral**

Esta variable comprende las siguientes dimensiones:

<b>DIMENSIONES</b>		<b>N° DE ITEMS</b>	<b>PESO</b>
<b>D<sub>1</sub></b>	Conocimientos	10 ítems	41
<b>D<sub>2</sub></b>	Habilidades	7 ítems	28
<b>D<sub>3</sub></b>	Actitudes	8 ítems	32
Total		<b>25 ítems</b>	<b>100%</b>

Cada ítem como índice de valoración

Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
5	4	3	2	1

Para evaluar la variable 1: **DESEMPEÑO LABORAL**, los rangos en que se categorizó fue:

<b>INACEPTABLE</b>	<b>POBRE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
[0-25>	[26-50>	[51-75>	[76-100>	[101-125>

El rango de puntuación empleado para la dimensión **CONOCIMIENTOS** son:

<b>INACEPTABLE</b>	<b>POBRE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
[0 – 10>	[11 – 20>	[21-30>	[31 – 40>	[41-50>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados para la dimensión **HABILIDADES** son:

<b>INACEPTABLE</b>	<b>POBRE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
[0 – 7>	[8 – 14>	[15-21>	[22-28>	[29-35>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión **ACTITUDES** son:

<b>INACEPTABLE</b>	<b>POBRE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
[0 – 8>	[9 – 16>	[17-25>	[26 – 32>	[33-40>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

**Descripción de los resultados obtenidos del cuestionario para evaluar la variable Desarrollo del Capital Humano.**

Para la recolección de datos sobre esta variable se utilizó 21 ítems para los colaboradores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Cada ítem como índice de valoración

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Para evaluar la variable **2: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**, los rangos en que se categorizó fueron:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
[0-21>	[22-42>	[43-63>	[64-84>	[85-105>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión NECESIDADES DE CAPACITACION son:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
[0-7>	[8-14>	[15-21>	[22-28>	[29-35>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión DISEÑOS DE OBJETIVOS son:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
[0-3>	[4-6>	[7-9>	[10-12>	[13-15>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión IMPLEMENTACIÓN son:

<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
[0-11>	[12-22>	[23-33>	[34-44>	[45-55>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La información fue obtenida de los colaboradores que labora en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en forma aleatoria, para el estudio se aplicó dos cuestionarios de 52 preguntas para las dos variables de estudio, las respuestas estuvieron formuladas con la escala de liker. Los resultados de los datos obtenidos se contabilizaron en frecuencias y porcentajes, presentados en tablas y gráficos usando las estadísticas descriptivas e inferencial los mismos que se analizaron a dimensiones, considerando un nivel de significancia estadística del 5% se aplicó el método de correlación utilizando el estadístico de Pearson para demostrar la hipótesis principal.

## 4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Datos Generales:

**Tabla 5. Genero**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	36,4
Femenino	126	63,6
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

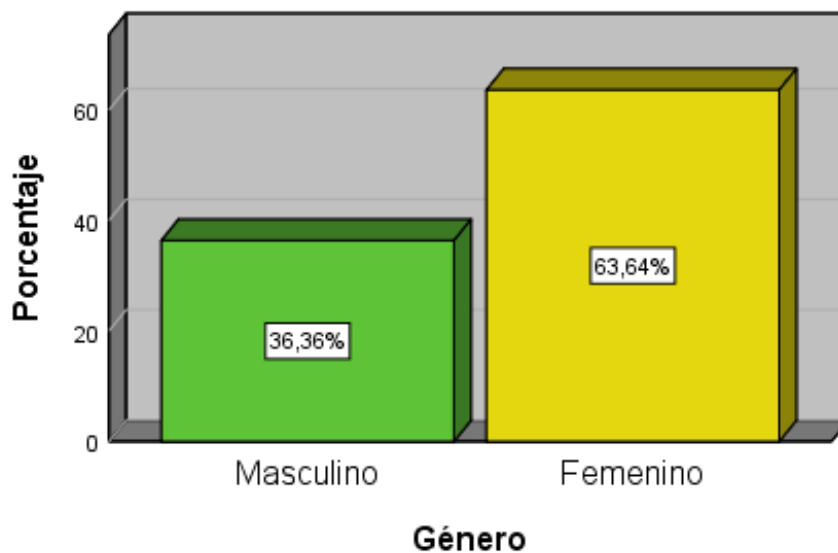


Figura 1: Genero

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

### INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable genero de los servidores públicos no docentes de la sede central que el 36.36% son masculino y el 63.84% son femenino por lo que se puede concluir que es predominante el género femenino en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

**Tabla 6. Grado de Instrucción**

	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	33	16,7
Licenciatura	46	23,2
Maestría	40	20,2
Doctorado	38	19,2
Solo estudios de maestría	41	20,7
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

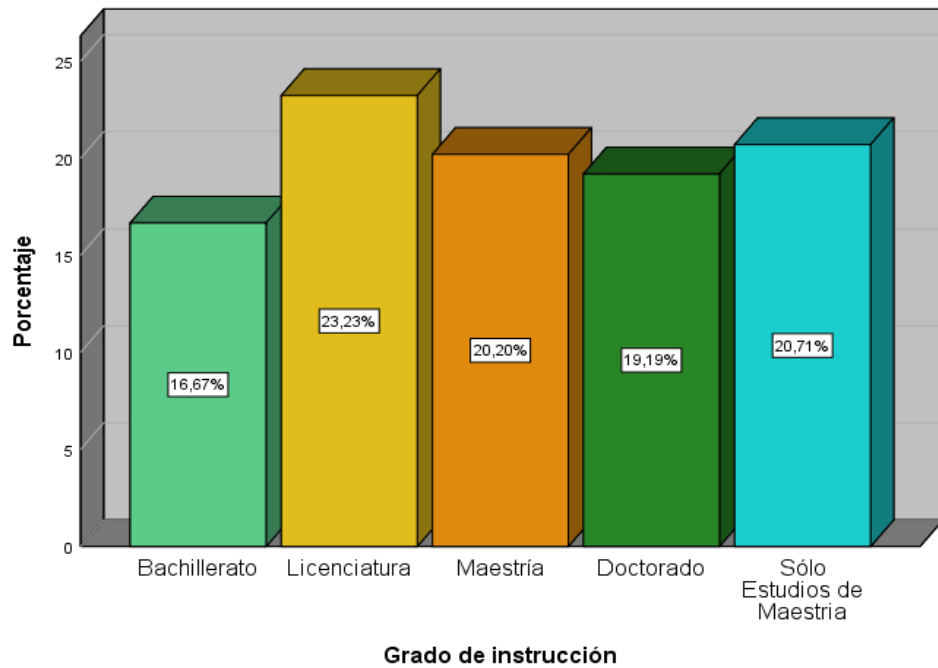


Figura 2: Grado de Instrucción  
FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable grado de instrucción de los servidores públicos no docentes de la sede central que el 16.67% tienen el grado de bachillerato, el 23.23% tienen la licenciatura, el 20,20% tienen grado de

maestría, el 19.19% tienen grado de doctorado, y el 20.71% tienen sólo estudios de maestría, estos estudios nos hacen concluir que también el personal no docente de la universidad se sigue preparando.

**Tabla 7. Grupo Ocupacional**

	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	59	29,8
Funcionario	56	28,3
Cargo de confianza	40	20,2
Otro	43	21,7
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

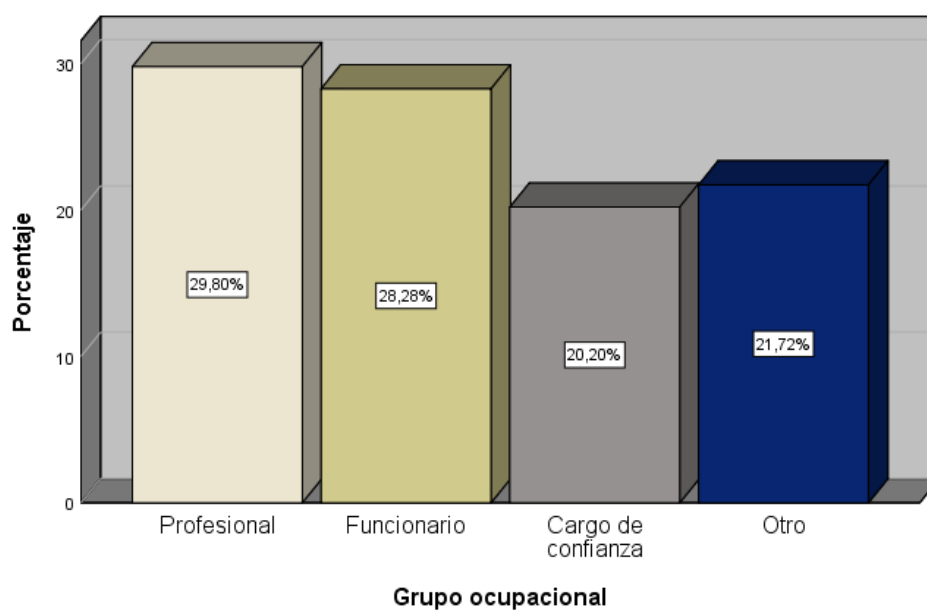


Figura 3: Grupo Ocupacional

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable grupo ocupacional de los servidores públicos no docentes de la sede central que el 29.80% pertenecen al grupo profesional, el 28.28% pertenece al grupo funcionario, el 20,20% pertenece al grupo de cargo de confianza, el 21.72% pertenecen a otro grupo dentro de la gestión universitaria.

**Tabla 8. Años de servicio en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 3 años	56	28,3
Entre 3 y 6 años	50	25,3
Entre 7 y 10 años	46	23,2
Más de 10 años ( )	46	23,2
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

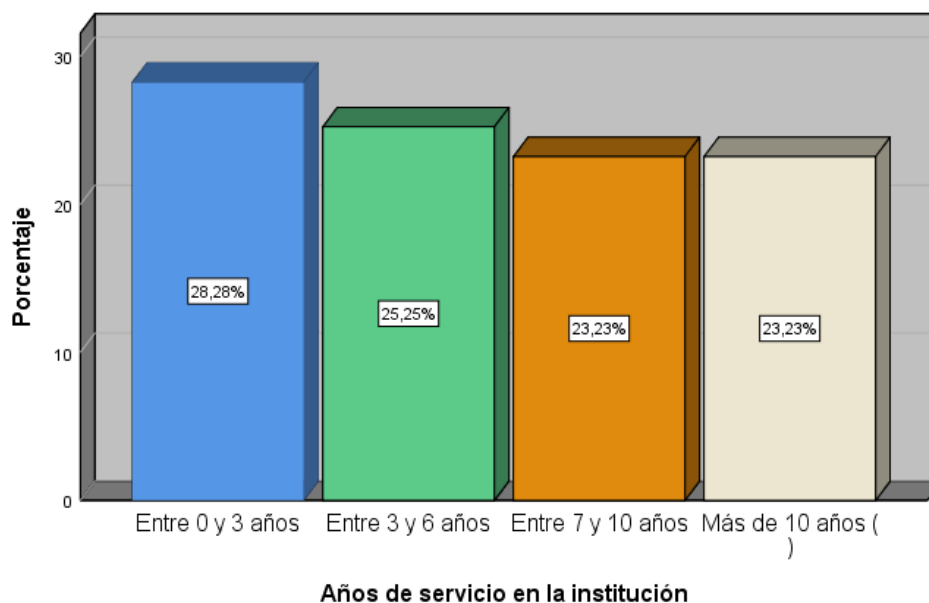


Figura 4: Años de servicio en la institución

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable años de servicio en la institución, que los servidores públicos no docentes de la sede central tienen el 28.28% menores a 3 años, el 25.25% tienen entre 3 a 6 años en la institución, el 23,23% tiene entre 7 a 10 años, y el 23.23% tienen más de 10 años en la institución. Por lo que se puede concluir que los servidores no docentes tienen una amplia gama de experiencias con sus años que laboran en la institución.

**Tabla 9. Condición Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	62	31,3
Contratado	69	34,8
CAS	67	33,8
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

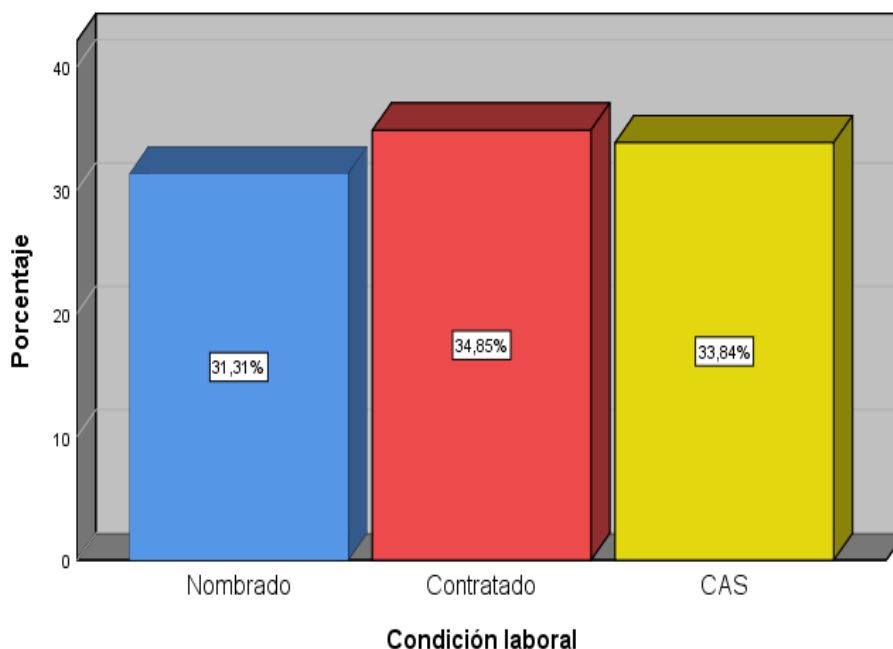


Figura 5: Condición Laboral

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable condición laboral, que los servidores públicos no docentes de la sede central el 31.31% son nombrados, el 34.85% son contratados, y el 33.84% pertenecen al CAS. Por lo que se puede concluir que los servidores no docentes son contratados en su mayoría en este estudio.

**Tabla 10. Antigüedad en el cargo**

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 3 años	43	21,7
Entre 3 y 6 años	52	26,3
Entre 7 y 10 años	52	26,2
Más de 10 años ( )	51	25,8
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario.

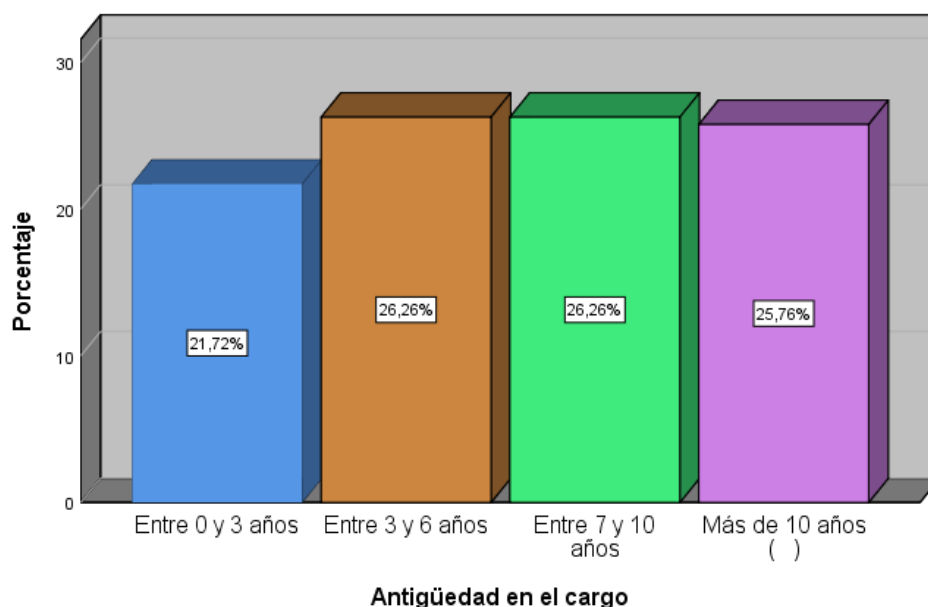


Figura 6: Antigüedad en el cargo

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa con respecto a la variable antigüedad en el cargo, que los servidores públicos no docentes de la sede central tienen menos de 3 años el 21.72%, entre 3 y 6 años el 26.26%, entre 7 a 10 años el 26.26%, más de 10 años 25.76%, por lo que se concluye que los encuestados tienen experiencia en sus labores.

### Variable Desempeño Laboral

Tabla 11. Dimensión Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
[11 – 20> POBRE	49	24,7
[21-30> ACEPTABLE	50	25,3
[31 – 40> BUENO	99	50,0
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

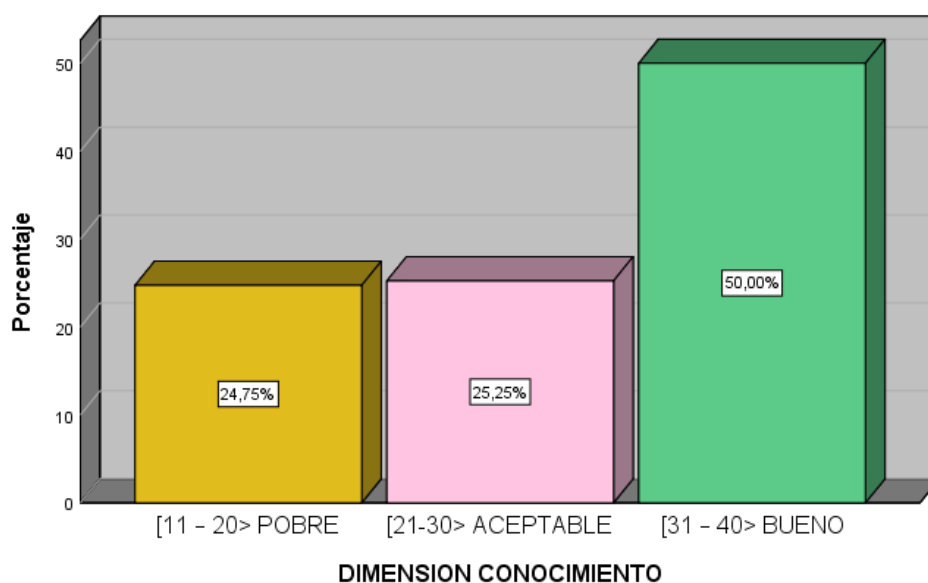


Figura 7: Dimensión Conocimiento

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.



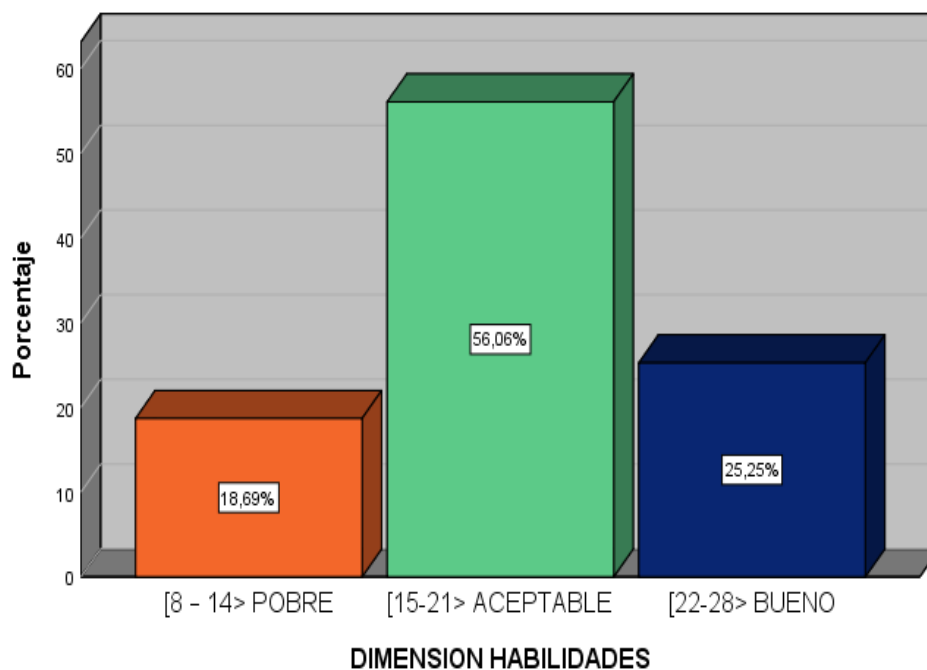
## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre los resultados de la dimensión conocimiento, que el 24.75% de los encuestados tienen un conocimiento pobre sobre el desempeño laboral y de sus funciones en las áreas de trabajo, mientras que 25.25% si podemos considerar aceptable y el 50% podemos considerar de bueno en el conocimiento de sus funciones y el desempeño laboral en sus áreas respectivas.

**Tabla 12. Dimensión Habilidades**

	Frecuencia	Porcentaje
[8 - 14> POBRE	37	18,7
[15-21> ACEPTABLE	111	56,1
[22-28> BUENO	50	25,3
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



**Figura 8: Dimensión Habilidades**

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

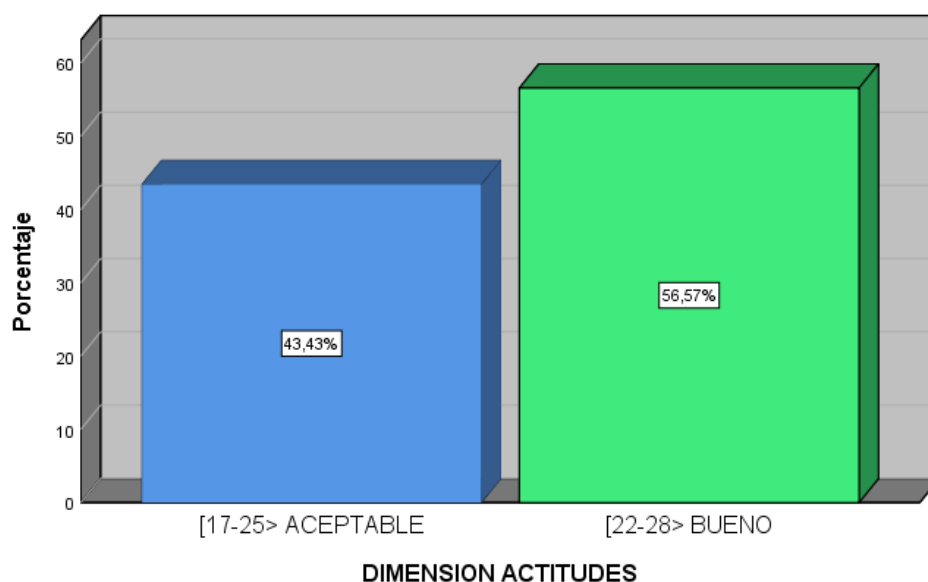
## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre los resultados de la dimensión habilidades, que el 18.69% de los encuestados tienen una habilidad pobre para el desempeño laboral y de sus funciones en las áreas de trabajo, mientras que 56.06% si podemos considerar aceptable sobre sus habilidades y el 26.26% podemos considerar de bueno sobre sus habilidades en el desarrollo de sus funciones y el desempeño laboral en sus áreas respectivas.

Tabla 13. Dimensión Actitudes

	Frecuencia	Porcentaje
[17-25> ACEPTABLE	86	43,4
[22-28> BUENO	112	56,6
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



**Figura 9: Dimensión Actitudes**

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre los resultados de la dimensión actitudes, que el 43.43% de los encuestados se considera aceptable sus actitudes de los servidores públicos no docentes de la sede central, y el 56.57% se considera de bueno sobre las actitudes de los servidores públicos no docentes, Por lo que se puede concluir que el personal tiene en su mayoría actitudes favorables con respecto al desempeño laboral de sus funciones en el cargo que desempeñan.

Tabla 13. Variable Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
[8 - 14> POBRE	25	12,6
[15-21> ACEPTABLE	86	43,4
[22-28> BUENO	87	43,9
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

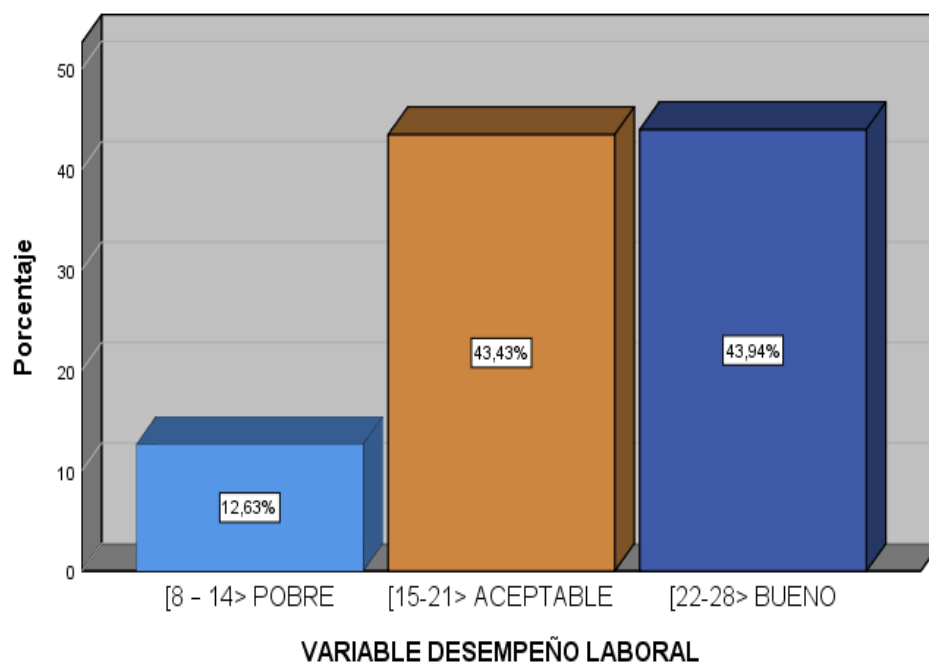


Figura 10: Variable Desempeño Laboral

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre los resultados de la variable desempeño laboral, sobre el cual los encuestados respondieron el 12.63% de pobre, mientras que el 43.43% de aceptable, y el 43.94% se consideran bueno su desempeño laboral, por lo que se puede concluir que existe una mayor predisposición sobre su desempeño laboral y de sus funciones.

### Variable Desarrollo del Capital Humano

Tabla 14. Dimensión Necesidades de Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
[8-14> EN DESACUERDO	12	6,1
[15-21> INDIFERENTE	124	62,6
[22-28> DE ACUERDO	62	31,3
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

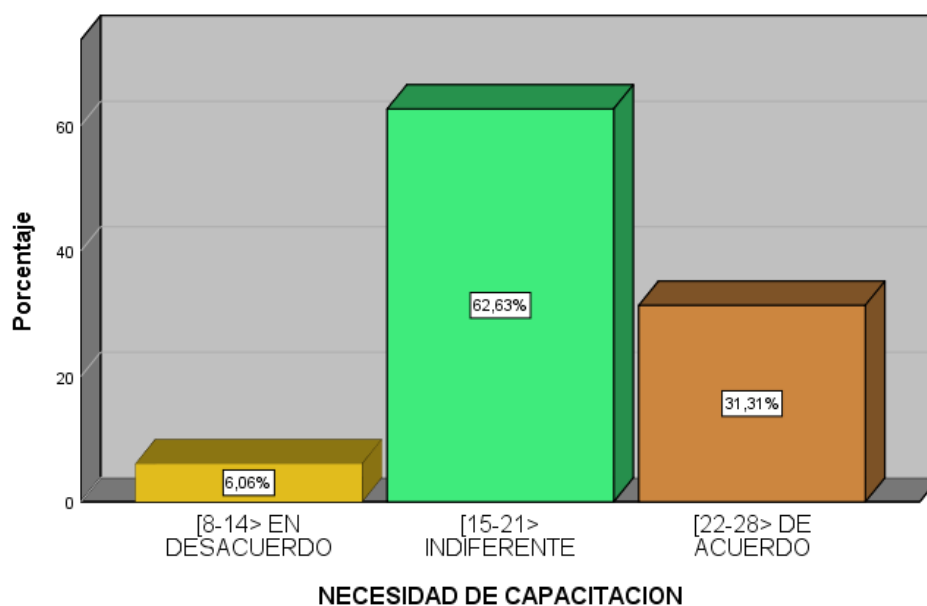


Figura 11: Dimensión Necesidades de Capacitación

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

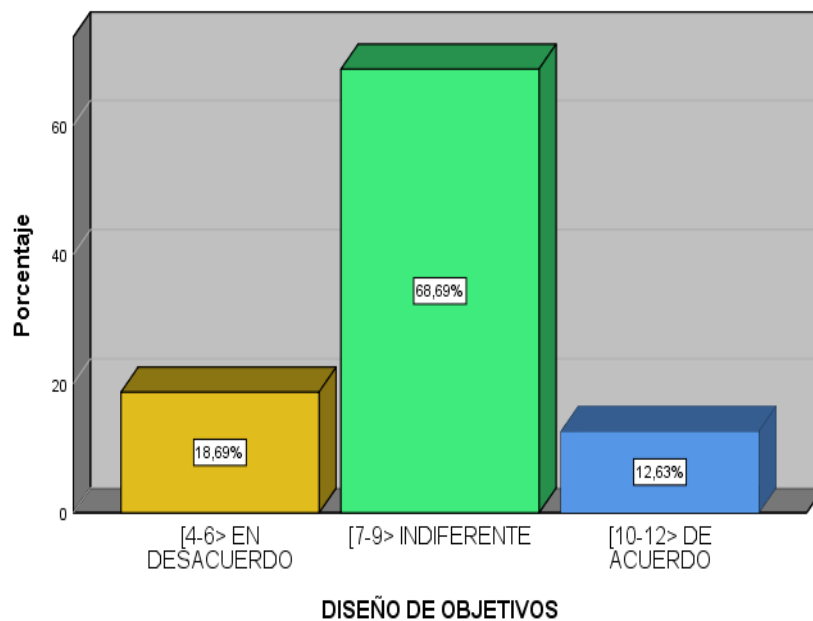
## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre la dimensión necesidades de capacitación a los servidores públicos no docentes, estos respondieron de la siguiente manera el 6.06% se encuentran en desacuerdo, el 62.63% se mostró indiferente y el 31.31% si está de acuerdo, aquí se puede notar claramente que no existe un deseo de capacitarse y esto se debe a que no siempre es equitativo la forma como designar al personal para recibir capacitación. Por lo que para aquellos que no son clasificados es indiferente capacitarse.

Tabla 15. Dimensión Diseño de Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
[4-6> EN DESACUERDO	37	18,7
[7-9> INDIFERENTE	136	68,7
[10-12> DE ACUERDO	25	12,6
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



**Figura 12: Diseño de Objetivos**

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre la dimensión diseño de objetivos preguntados a los servidores públicos no docentes, estos respondieron de la siguiente manera el 18.69% se encuentran en desacuerdo, el 68.69% se mostró indiferente y el 12.63% está de acuerdo, aquí se puede notar claramente que son indiferentes en el diseño de objetivos institucionales para el desarrollo del capital humano por tener mayor porcentaje.

Tabla 16. Dimensión Implementación

	Frecuencia	Porcentaje
[12-22> EN DESACUERDO	12	6,1
[23-33> INDIFERENTE	112	56,6
[34-44> DE ACUERDO	74	37,4
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

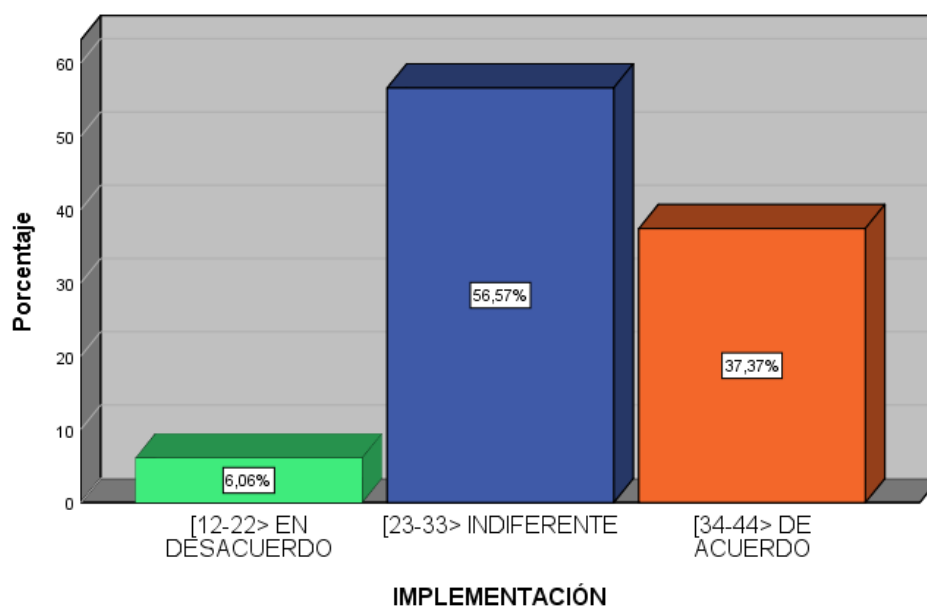


Figura 13: Implementación

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

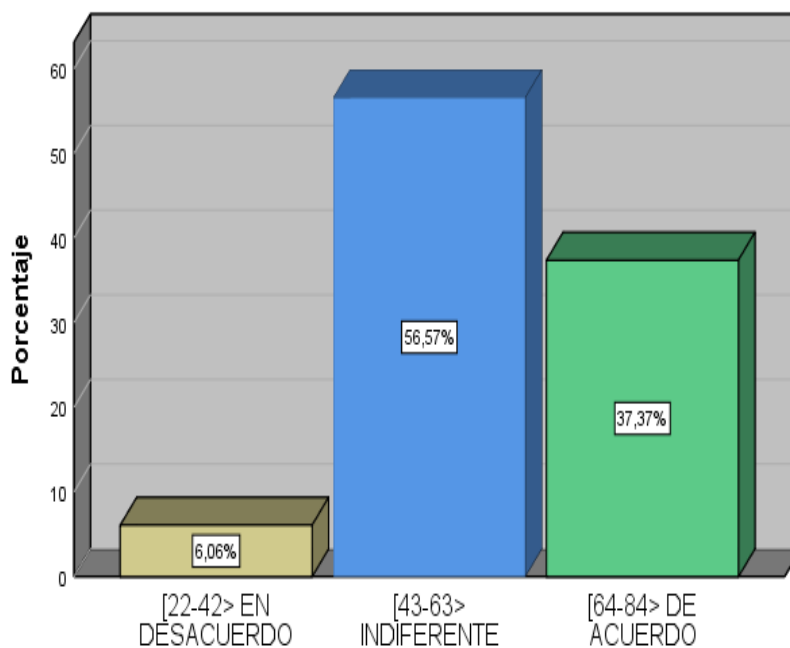
## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre la dimensión implementación preguntados a los servidores públicos no docentes, estos respondieron de la siguiente manera el 6.06% se encuentran en desacuerdo, el 56.57% se mostró indiferente y el 37.37% está de acuerdo, aquí se puede notar claramente que son indiferentes en la implementación del desarrollo del capital humano, haciendo notar que no existe el interés de superación y existe cierto grado de conformismo.

Tabla 17. Desarrollo del Capital Humano

	Frecuencia	Porcentaje
[22-42> EN DESACUERDO	12	6,1
[43-63> INDIFERENTE	112	56,6
[64-84> DE ACUERDO	74	37,4
Total	198	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



### VARIABLE CAPITAL DEL DESARROLLO HUMANO

Figura 14: Capital del Desarrollo Humano

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa sobre la variable capital del desarrollo humano preguntados a los servidores públicos no docentes, estos respondieron de la siguiente manera el 6.06% se encuentran en desacuerdo, el 56.57% se mostró indiferente y el 37.37% está de acuerdo, aquí se puede notar claramente que son indiferentes ante el capital del desarrollo humano.

### 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de las hipótesis de investigación se utilizó el estadístico de Pearson de correlación.

#### Prueba de hipótesis general

Primero se calcula el coeficiente de correlación de Pearson:

		Correlaciones	
		DESEMPEÑO LABORAL	DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	198	198
DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	198	198

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

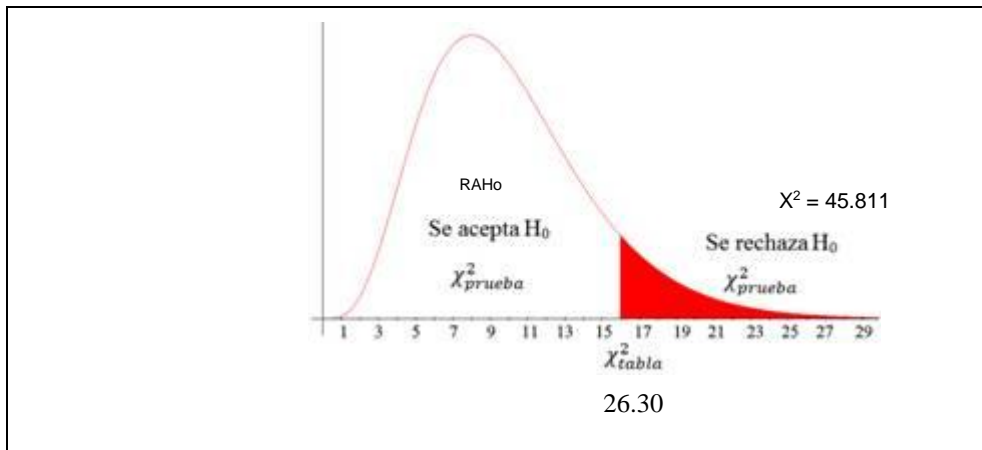
**Hipótesis General:** El desarrollo del capital humano influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H<sub>1</sub>: El desarrollo del capital humano influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.



H<sub>0</sub>: El desarrollo del capital humano no influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
45.811	26.30	0.05	Rechazo la H <sub>0</sub>
<i>Estadístico de prueba:</i> Chi cuadrado tabular $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 26.30$			



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $45.811 > 26.30$ ), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que el desarrollo del capital humano influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

## Prueba de hipótesis específica 1

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

### Correlaciones

		DIMENSIÓN CONOCIMIENTO	DIMENSIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DIMENSIÓN CONOCIMIENTO	Correlación de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	198	198
DIMENSIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Correlación de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	198	198

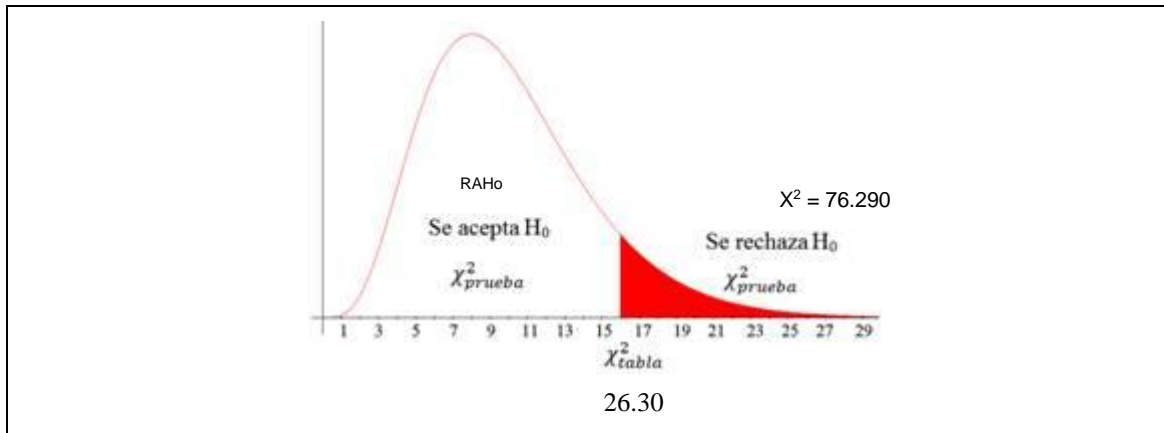
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis Especifica 1: Las necesidades de capacitación influye significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H<sub>1</sub>: Las necesidades de capacitación influye significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H<sub>0</sub>: Las necesidades de capacitación no influye significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
76.290	26.30	0.05	Rechazo la Ho
<i>Estadístico de prueba:</i> Chi cuadrado tabular $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 26.30$			



Por lo que se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $76.290 > 26.30$ ), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que las necesidades de capacitación influyen significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

### Prueba de hipótesis específica 2

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

#### Correlaciones

		HABILIDADES	DISEÑO DE OBJETIVOS
	Correlación de Pearson	1	,810*
	Sig. (bilateral)		,038
HABILIDADES	N	198	198
DISEÑO DE OBJETIVOS	Correlación de Pearson	,810*	1
	Sig. (bilateral)	,038	
	N	198	198

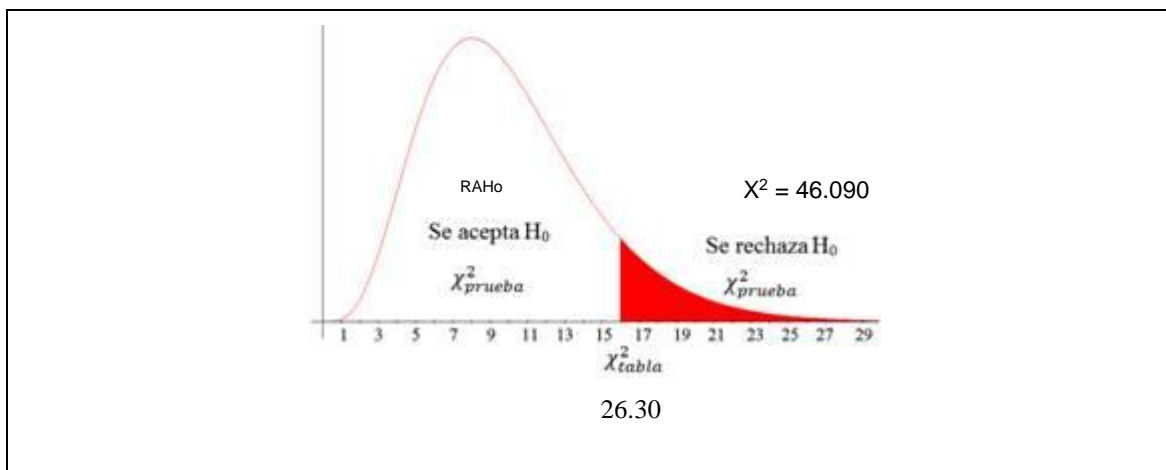
\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Hipótesis Especifica 2: El diseño de objetivos influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H<sub>1</sub>: El diseño de objetivos influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H<sub>0</sub>: El diseño de objetivos no influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
46.090	26.30	0.05	Rechazo la H <sub>0</sub>
<i>Estadístico de prueba:</i> Chi cuadrado tabular $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 26.30$			



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $46.090 > 26.30$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna. En conclusión, diríamos que el diseño de objetivos influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

### Prueba de hipótesis específica 3

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

		Correlaciones	
		ACTITUDES	IMPLEMENTACIÓN
ACTI	Correlación de Pearson	1	,746
	Sig. (bilateral)		,084
	N	198	198
IMP	Correlación de Pearson	,746	1
	Sig. (bilateral)	,084	
	N	198	198

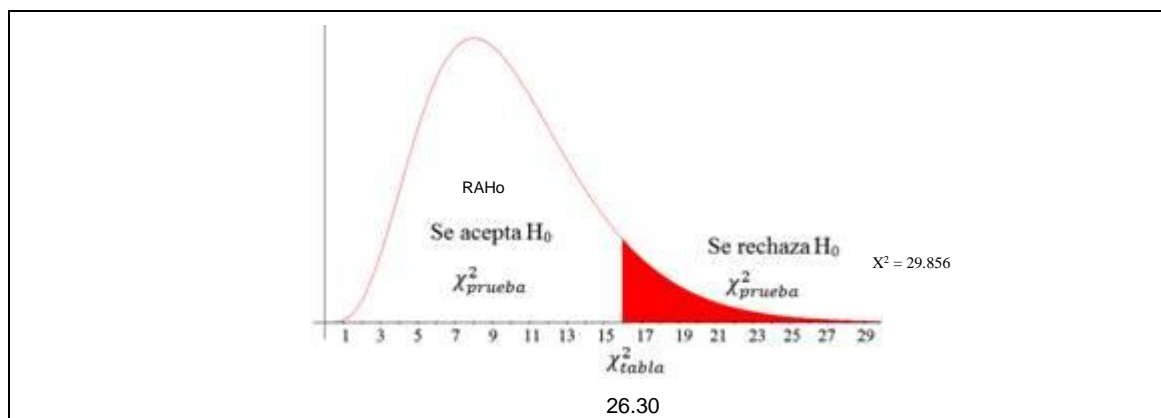
*Hipótesis Específica 3: La implementación influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.*

H1: La implementación influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

H0: La implementación no influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016..

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
29.856	26.30	0.05	Rechazo la Ho

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 26.30$$


Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $29.856 > 26.30$ ), esto obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que la implementación influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

#### **4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Al haber encontrado estos hallazgos entonces aceptamos la hipótesis alternativa general que establece la existencia de la influencia significativa entre el desarrollo del capital humano y el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Griffin, K. (2001) en su teoría de desarrollo en el que se concluye que el crecimiento se convertía no sólo en el medio para alcanzar el desarrollo, sino que en el fin del desarrollo mismo. Por ello podemos comparar que si en una organización se mejora el desarrollo del capital humano entonces se elevará el desempeño laboral, entiendo las diversas formas de mejorar el capital humano.

Machuca S. (2016). investigación tuvo como objetivo determinar, la relación de las determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los y las licenciadas de enfermería en el Hospital I Essalud – Tingo Maria, por lo que se corrobora que un 83% y 100% tienen estudios de doctorado y maestría, haciendo que es necesaria la capacitación para la mejora del desempeño laboral, Medina L. (2016) quién menciona el objetivo de la investigación es describir el nivel de desempeño y conducta laboral de los trabajadores del área logística del Hospital Cayetano Heredia 2016. Por lo que concluyo que el nivel del desempeño y conducta laboral

tienen una media aceptable, asimismo la asistencia al centro de labores tuvo un promedio considerable, y la puntualidad al centro de labores tiene un promedio aceptable de 6.58 puntos por lo que podemos concluir que existen otros factores que deben estudiarse para comprender el desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

Al término de presentar los resultados de la investigación y estos permiten llegar a las conclusiones siguientes de acuerdo a los objetivos propuestos:

1. Los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión sede central muestran de acuerdo a los resultados obtenidos un desempeño laboral deficiente, en vista que en ninguna de las dimensiones se alcanza un nivel bueno menos excelente, haciendo que es necesario mejorar el desempeño óptimo del capital humano y este requiere un nivel aceptable.
2. La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no cuenta con un adecuado programa de capacitación y desarrollo que sirva para mejorar el desempeño de sus recursos humanos, afirmamos este hecho por lo resultados alcanzados ya que demuestran que la forma de capacitación que se da en la universidad es realizada de manera improvisada sin la adecuada planificación, organización y evaluación.
3. Referente a las necesidades de capacitación estas no se identifican de manera adecuada para luego ser implementadas en el proceso de capacitación desarrollo por lo que no permite determinar deficiencias de los objetivos de capacitación de una manera adecuada y de esta manera hacer un trabajo consciente y eficiente.
4. Al referirnos sobre la implementación de las capacitaciones podemos mencionar que se tienen serias deficiencias con respecto a la metodología y estrategias de aprendizaje, no existe innovaciones en la forma de capacitar en asuntos de actualidad relacionando la teoría con la práctica, ya que no se toma en cuenta el desarrollo del capital humano en la universidad.



5. Por todo ello proponemos una estructura para realizar la capacitación del desarrollo humano y que esto influya en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

## **RECOMENDACIONES**

1. Con la modestia del caso alcanzamos a nuestros lectores estas recomendaciones que consideramos producto de nuestro trabajo de investigación:
2. Aplicar a los servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión los instrumentos necesarios para recoger información sobre sus necesidades de capacitación y desarrollo, antes de iniciar cualquier actividad relacionada con esta función, ya que esta manera el beneficio de capacitar al capital humano será óptimo.
3. A través de la oficina de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, debe fortalecer con programas de capacitación, claro es que la oficina de Planificación y presupuesto debe asignarle mayores recursos y de esta manera debe mejorar el desempeño laboral.
4. Organizar e implementar actividades de capacitación y desarrollo siguiendo un plan debidamente estructurado con técnicas de enseñanza-aprendizaje enfocadas en el aspecto práctico y con la frecuencia necesaria.
5. Finalmente se debe evaluar constantemente los beneficios de los eventos de capacitación y desarrollo, los cuales se deben ver reflejados en el desempeño de los trabajadores y en su preparación para ocupar cargos futuros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica
- Amartya Sen, (1990). “Development as capacidad Expansion”, en Keith Griffin y John Knight, eds., Human Development and the International Development Strategy for the 1990s. Londres, MacMIkllan,
- Amartya Sen, (1992) Inequality Reexamined. Nueva York, Oxford University Press.
- Amartya Sen, “Development as capacidad Expansion”, en Keith Griffin y John Knight, eds., Human Development and the International Development Strategy for the 1990s. Londres, MacMIkllan, 1990.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. (6ª. ed. ). Méjico: Trillas.
- Bolhander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª. ed.). Méjico: Cengaje Learning.
- Becker Gary S. (1983), “El capital Humano” Alianza Universidad de Textos, Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Certo, S. (2001). Administración moderna. (8ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. (5ª ed.). Colombia : Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. (9ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*. Segunda edición – México.
- Cummings y Worley (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8ª ed.). Méjico: Thomson.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.). Méjico: Pearson Educación.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*.(3a. ed.). España: Graw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. (1ª ed.). Méjico: Pearson Educación.
- George Psacharopoulos, “Education and Development: A Review”, *World Bank Research Observer*, vol. 3, nª 1, 1988; George Psacharopoulos, “Return to Investment in Education: A Global Update”, *World Development*, vol. 22, 1994; Rati Ram, “Level of Development and Returns to Schooling: Some Estimates
- Gimeno S y otros (2006). *Didáctica para el logro de aprendizajes autónomos*. Primera Edición. Editorial Morata. S. L. Madrid.
- Griffin, K. (2001). *Desarrollo humano: origen, evolución e impacto*. Ensayos sobre el desarrollo humano, 25-40.
- Huamaní Vargas, F. R. (2016). *Desarrollo del capital humano y calidad de servicio en la Institución Educativa Privada “San Vicente de la Barquera” Huánuco*. 2014. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

- Ivancevich, J.M. (2005). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. 84
- John Strauss y Duncan Thomas, "Health, Nutrition and Economic Development", Journal of Economic Literature, vol. XXXVI, n° 2, junio 1998.
- Lozano Huari, A. H. (2014). Satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este en el año 2014. Universidad Peruana Unión.
- Machuca Samuel, S. (2016). Determinantes del trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el hospital i salud - tingo María 2014. Universidad de Huánuco.
- Medina Leiva, E. A. (2016). El desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del hospital Cayetano Heredia 2016. Universidad César Vallejo.
- Mondy, R. y Noe, R. (2010). Administración de recursos humanos. (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) El Modelo Sevqual.
- Rivera Schreiber, H. E. (2015). Desarrollo del capital humano y la calidad de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis - período 2014. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Schultz, "Investment in Human Capital". (1961). American Economic Review, marzo.
- Schultz, T.W. (1983). "La inversión en capital humano, educación y sociedad" , volumen 8
- See Hollis Chenery, Montek S. Ahluwalia, C.L.G. Bell, John H. Duloy and Richard Jolly, Redistribution

T.W. Schultz, (1960). "Capital Formation by Education", Journal of Political Economy, diciembre y T.W.

Tinoco Escalante, R. (2017). El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Werther, W. y Davis Keit. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. (6ª ed.). Méjico : Mc Graw-Hill Interamericana.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

**INSTRUCCIONES:**

Objetivo: conocer el estado actual del desempeño de los servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para que en base a la información recopilada se pueda proponer un modelo de capacitación y desarrollo para optimizar el desempeño laboral.

Instrucciones: desarrollar el siguiente cuestionario, elaborado para recabar información estrictamente necesaria para cumplir con el objetivo de la investigación. Por favor responder con la mayor objetividad posible. Se garantiza la confidencialidad de la información y el anonimato del encuestado. Muchas gracias.

**DATOS PERSONALES:**

1. Género:

a) Masculino ( )    c) Femenino ( )

2. Grado de instrucción:

a) Bachillerato ( ) b) Licenciatura ( ) c) Maestría ( ) d) Doctorado ( )

3. Grupo ocupacional

a) Profesional ( ) b) Funcionario ( ) c) Cargo de confianza ( )

4. Años de servicio en la institución

a) Entre 0 y 3 años ( ) b) Entre 3 y 6 años ( ) c) Entre 7 y 10 años ( ) d) Más de 10 años ( )

5. Condición laboral

a) Nombrado ( ) b) Contratado ( ) c) CAS ( )

6. Antigüedad en el cargo

a) Entre 0 y 3 años ( ) b) Entre 3 y 6 años ( ) c) Entre 7 y 10 años ( ) d) Más de 10 años ( )

Marque la respuesta que cree por conveniente.



ÍTEMS	1 Inaceptable	2 Pobre	3 Aceptable	4 Bueno	5 Excelente
<b>CONOCIMIENTOS</b>					
7. Conocimiento del puesto: Conocimiento y competencia respecto al puesto de trabajo y de asuntos relacionados.					
8. Conocimiento de otros puestos: Conocimiento de las tareas que se realizan en otros puestos de la institución.					
9. Conocimientos de normas: Conocimiento de normas y procedimientos que debe seguir en el trabajo.					
10. Conocimiento de metas: Conocimiento de metas y objetivos de la oficina o unidad.					
11. Conocimiento de la institución: Conocimiento de la misión, visión y valores de la institución.					
12. Experiencia: Experiencia en el puesto que ocupa y otros puestos.					
13. Tecnología: Conocimiento de las nuevas tecnologías en programas de cómputo.					
14. Capacidad de realización: Capacidad de desarrollar ideas y proyectos propios o ajenos					
15. Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.					
16. Apertura al cambio: Capacidad para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.					
<b>HABILIDADES</b>					
17. Calidad del trabajo: Minuciosidad, esmero, orden, limpieza y precisión en el trabajo, que realiza normalmente.					
18. Volumen de trabajo: Cantidad de trabajo que realiza normalmente y el tiempo precisado para hacerlo.					
19. Solución de problemas: Anticipación a los problemas, soluciones creativas y proactivas; atención al seguimiento.					
20. Liderazgo: Habilidades de dirección, coordinación efectiva de las actividades de la unidad; líder dinámico y					

motivador.					
21. Creatividad: Ingeniosidad, capacidad de crear ideas y proyectos.					
22. Comunicación: Comunicación personal con los compañeros de trabajo.					
23. Independencia: Desarrollo de las tareas con poca supervisión o ninguna.					
<b>ACTITUDES</b>					
24. Responsabilidad: Dedicación al trabajo, cumplimiento de funciones dentro del plazo estipulado sin necesitar mucha supervisión.					
25. Disciplina: Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución.					
26. Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de buscar la mejor manera de hacer su trabajo.					
27. Cooperación: Cooperación con los compañeros de trabajo según lo esperado y con actitud positiva. Disposición para aceptar asignaciones y para trabajar con otras personas.					
28. Disposición: Preocupación por la buena atención a los usuarios internos y externos. Empeño al realizar su trabajo.					
29. Asistencia y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios, asistencia al trabajo.					
30. Integridad: Honestidad y transparencia en el trabajo.					
31. Discreción: Cautela respecto a sus opiniones y la reserva de información.					

Muchas gracias por su colaboración.

Yanacancha, Junio del 2017.

## ANEXO 02

### ENCUESTA SOBRE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

#### INSTRUCCIONES:

Objetivo: conocer el estado actual del desarrollo del capital humano de los servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para que en base a la información recopilada se pueda proponer un modelo de capacitación y desarrollo para optimizar el desempeño laboral.

Instrucciones: desarrollar el siguiente cuestionario, elaborado para recabar información estrictamente necesaria para cumplir con el objetivo de la investigación. Por favor responder con la mayor objetividad posible. Se garantiza la confidencialidad de la información y el anonimato del encuestado. Muchas gracias.

Marque la respuesta que cree por conveniente.

ÍTEMS	1 Completam ente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Completament e en deacuerdo
<b>A. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>					
1. Programa: La institución tiene programas de capacitación y desarrollo bien planificados para elevar mis habilidades, conocimientos y actitudes.					
2. Presupuesto: En la institución existe un presupuesto suficiente para desarrollar los programas de capacitación.					
3. Frecuencia: La frecuencia de capacitaciones por parte de la institución es en el número suficiente para que pueda elevar mi desempeño de manera efectiva.					
4.. Oportunidad: Las capacitaciones que he recibido siempre han sido oportunas, es decir, cuando la necesitaba.					
5. Requerimiento de trabajadores: Antes de la capacitación me preguntan sobre lo que necesito aprender para mejorar mi desempeño.					
6.. Preparación del trabajador: La					

capacitación se hace tomando en cuenta mi nivel actual de conocimientos y habilidades.					
7.. Análisis de la tarea: Las capacitaciones se hacen de acuerdo a lo que mi puesto de trabajo requiere.					
<b>B. DISEÑO DE OBJETIVOS</b>					
8.. Objetivos: Antes de la capacitación la institución determinan los objetivos de aprendizaje que deberán alcanzarse.					
9. Objetivos de largo plazo: Las capacitaciones son planificadas pensando no solamente en las necesidades actuales sino también en lo que se requiere para el desarrollo de mi carrera profesional.					
10. Metas: Cuando me piden que asista a un curso de capacitación me explican por qué debo participar.					
<b>C. IMPLEMENTACIÓN</b>					
11. Metodología: La metodología, las técnicas y estrategias de enseñanza son novedosas y despiertan la motivación para aprender.					
12. Selección de participantes: Los trabajadores a capacitar se seleccionan de acuerdo a sus necesidades individuales.					
13. Relación con tareas futuras: Las capacitaciones se dan pensando en los cargos que los trabajadores podrían ocupar en el futuro.					
14. Relación con la tarea: La capacitación que recibo siempre está relacionada con mi trabajo.					
15. Competencias: Las capacitaciones que organiza la institución se centran convenientemente en desarrollar tanto mis conocimientos, mis habilidades así como en mejorar mis actitudes en el trabajo.					
16. Profundidad: los temas tratados en la capacitación se desarrollan con la debida profundidad y se repiten de manera conveniente para poder dominarlos.					
17. Certificación: Los certificados que se otorgan después de la capacitación son otorgados luego de haber evaluado a los participantes sobre los temas					

desarrollados.					
18. Competencia de capacitadores: Los capacitadores que desarrollan los temas son muy competentes.					
19. Ambiente: El ambiente donde se imparten las capacitaciones es cómodo y se facilitan los recursos necesarios para el aprendizaje.					
20. Enfoque de la capacitación: Las capacitaciones son muy dinámicas y se enfocan principalmente en la práctica.					
21. Organización: Las formas de capacitación son debidamente organizadas por la institución.					

Muchas gracias por su colaboración.

Yanacancha, Junio del 2017.

### ANEXO 03

## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y QUE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

Producto del trabajo de investigación que se ha realizado en la universidad nacional Daniel Alcides Carrión, alcanzamos una propuesta para llevar a cabo el programa de desarrollo humano buscando mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en nuestra universidad, para ello esperamos que la institución pueda considerarla como alternativa a favor de los interesados.

El diseño de este programa es el bosquejo a seguir para llevar a cabo todas las etapas del mismo. Se inicia por la necesidad real de poner en marcha un programa de capacitación y desarrollo humano (PCDH)

Este programa debe tener en cuenta los siguientes componentes:

1. Determinar las necesidades: Las necesidades de capacitación consisten en la recoger información respecto a lo que los servidores públicos no docentes requieren para desarrollar aún más o aumentar su productividad.
2. Diseñar los objetivos de la capacitación: Se establecen los objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y cantidad de desempeño que un servidor ha de demostrar para que se le juzgue competente.
3. Implementar la capacitación: En esta etapa se llevan a cabo la capacitación y el desarrollo. Se invita a los servidores publicos a que asistan a las sesiones. Lo cual implica ensamblar varios tipos de eventos y actividades que satisfagan las necesidades de capacitación.
4. Evaluar la capacitación: En esta etapa se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Básicamente la gerencia debe evaluar el programa de capacitación para determinar si satisface las necesidades para las que fue diseñado.

Por lo tanto, desarrollaremos las 4 fases que se tomara en cuenta para el logro de este objetivo con un proceso de realimentación continua:

FASE 1: Evaluación de necesidades

- ✓ Análisis de la organización, del ambiente, las estrategias y los recursos para determinar dónde realizar la capacitación.
- ✓ Análisis de las tareas, de las actividades que se van a desempeñar para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios
- ✓ Análisis de las personas, del desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes para determinar quién necesita

#### FASE 2: Diseño de objetivos

- ✓ Preparar a los trabajadores para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias.

#### FASE 3: Implementación

##### Aspectos

- ✓ Selección de participantes:
- ✓ Relación de la capacitación con la tarea.
- ✓ Profundidad de los temas tratados.
- ✓ Competencia de capacitadores.
- ✓ Metodología
- ✓ Ambiente
- ✓ Enfoque dinámico y práctico.

##### Principios

- ✓ Participación.
- ✓ Repetición
- ✓ Relevancia.
- ✓ Transferencia.
- ✓ Realimentación

#### FASE 4: Evaluación

- ✓ Los criterios internos, Se asocian directamente con el contenido del programa.

- ✓ Los criterios externos, Se relacionan con la finalidad del programa
- ✓ La reacción de los participantes, Impresiones sobre los beneficios de una experiencia de capacitación o desarrollo



ANEXO 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN, 2016”

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿De qué manera el desarrollo del capital humano influye en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?	Determinar si el desarrollo del capital humano influye en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	El desarrollo del capital humano influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: X</b> <b>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> <i>Básica</i>  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> <i>Descriptivo - Explicativa</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</u>	<u>DIMENSIONES</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de Capacitación</li> <li>• Diseño de objetivos</li> <li>• Implementación</li> </ul>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>  <i>Método Científico Deductivo e Inductivo</i>
<b>Pe1.</b> ¿De qué manera las necesidades de capacitación influye en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?	<b>Oe1</b> Determinar si las necesidades de capacitación influye en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	<b>He1</b> Las necesidades de capacitación influye significativamente en los conocimientos de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Y</b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transversal y regresional</i>
<b>Pe2.</b> ¿De qué manera el diseño de objetivos influye en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?	<b>Oe2</b> Determinar si el diseño de objetivos influye en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	<b>He2</b> El diseño de objetivos influye significativamente en las habilidades de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.	<u>DIMENSIONES</u> Conocimientos Habilidades Actitudes	<b>POBLACIÓN</b> La población de estudio comprende el total de los servidores públicos no docentes de la sede central que representan a 408  <b>MUESTRA</b>

				198 servidores públicos no docentes
<p><b>Pe3</b></p> <p>¿De qué manera la implementación influye en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016?</p>	<p><b>Oe3</b></p> <p>Determinar si la implementación influye en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016</p>	<p><b>He3</b></p> <p>La implementación influye significativamente en las actitudes de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016.</p>		<p><b>TÉCNICAS:</b> Encuestas, Análisis Documental</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p><i>Cuestionario, Guía de Análisis Documental</i></p>

## ANEXO N° 04

## HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante.	Cargo o Institución donde labora.	Nombre del Instrumento de Evaluación.	Autor del instrumento.
<b>TÍTULO: "DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN, 2016"</b>			

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 A 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 -60				MUY BUENO 61 -80				EXCELENTE 81 -100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>1. TITULO</b>	Hace referencia al problema mencionando las variables																				
<b>2. CLARIDAD</b>	Está formulado con lenguaje apropiado																				
<b>3. OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables																				
<b>4. ACTUALIDAD</b>	Está acorde a los cambios en la Administración Moderna																				
<b>5. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización Lógica																				
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
<b>7. INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar los aspectos de la cultura organizacional																				
<b>8. CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos teóricos científicos.																				
<b>9. COHERENCIA</b>	Entre los indicadores y las dimensiones																				
<b>10. METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

\_\_\_\_\_

## IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

\_\_\_\_\_

Lugar y fecha	DNI N°	Firma del Experto informante	Teléfono N°