

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR  
ORREGO DE TRUJILLO EN EL 2014”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

Br. KATHERINE LILIBETH ARANA BARRUETO

Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

ASESOR:

DR. CARLOS ALFREDO CHAVEZ ROJAS

TRUJILLO – PERU

**2015**

## PRESENTACIÓN

**Señores Miembros del Jurado:**

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración la presente la Tesis titulada: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO EN 2014”** , con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

## DEDICATORIA

**A mi Dios**, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

**A mis padres** quienes con su cariño, amor y confianza siempre me mantuvieron de pie, hoy puedo decir que gracias a ellos he cumplido una más de mis metas, les agradezco por hacer de mí una mujer de bien, con valores y principios.

**A mis maestros**, por permitirme entrar al salón de clase durante 5 años y aprender siempre algo nuevo, gracias a ustedes por el apoyo y los conocimientos brindados.

**Br. KATHERINE LILIBETH ARANA BARRUETO**

## DEDICATORIA

### **A Dios**

Por nunca abandonarme,  
en esos días eres mi Luz.

### **A mi Madre Ruth**

Por levantarme todos los días y  
decir si no estudias no serás nadie.

### **A mi Papa Gilmer**

Por ser la persona más sabia  
al aconsejarme y mi ejemplo.

### **A mis hermanas Charo y Mary**

Gracias estar toda la vida conmigo,  
siempre serán mis hermanas.  
Sin ustedes no sería la persona  
fuerte que soy ahora.

## AGRADECIMIENTO

### **A Dios,**

Por acompañarme todos los días.

### **A mis Papas,**

Por ser mi principal razón de seguir adelante y cumplir todas y cada una de mis metas.

### **A mis abuelos,**

Gracias por compartir mi vida y mis logros,

Son los mejores.

**Br. KATHERINE ARANA BARRUETO**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mis maestros,**

Por ayudarme a ver mi carrera de

Manera diferente y encontrar el gusto a estos cinco años

Juntos en nuestros salones.

**A mi Madre Ruth y mi Padre Gilmer,** a ti madre

nunca alcanzaré agradecerte todo lo que me has

cuidado y protegido, espero poder ser como tu esa

persona que nunca se amilano ante nada y me enseñó

a nunca rendirse, que todo es posible si lo deseas.

Y a ti mi padre que nunca escuche un solo grito de tu

boca, siempre te llevaré en mi corazón por que el tiempo

es corto y cada segundo de nuestras vidas define quien

somos, por eso siempre paras ocupado y siempre

lo comprendí.

Hoy espero corresponder todo su esfuerzo

Y que sigan sintiendo orgullo por lo que soy.

**Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO**

## RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a ver la incidencia de una buena gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral del personal del área administrativa en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

Hemos escogido este tema porque es un tema de vital importancia ya que sin una correcta gestión del talento humano una empresa le será muy difícil cumplir con sus objetivos.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia la Universidad Privada Antenor Orrego y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella, ayudando a mejorar el desempeño y el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego. En la presente investigación se plantea como problema, determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

Del problema expuesto se derivó la hipótesis de que la incidencia de una buena gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal del área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo es muy favorable, la cual fue puesta a prueba derivándose las conclusiones que se describen más adelante.

La población de estudio son los 59 trabajadores que están directamente involucrados con el desempeño laboral del Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo y nos ayudará a identificar las

necesidades del talento humano para mejorar su desempeño. Como técnica de recolección de datos se utilizó un cuestionario en escalamiento Likert.

Como técnica de análisis de datos se usó la estadística descriptiva y Análisis de documental.

Se concluyó que la Universidad Privada Antenor Orrego si se responsabiliza por dar a conocer las funciones que en cada puesto de trabajo deben cumplir los empleados, y que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad y que en la Universidad Privada Antenor Orrego no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma, asimismo una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no excluye que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño.

**Palabras Claves:** Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego, gestión de Talento Humano, Capacitación del Talento Humano.

## **ABSTRACT**

The present work is aimed at determining the incidence of a good management of the human talent, in order to improve the job performance of the staff of the administrative area in the Universidad Privada Antenor Orrego of Trujillo.

We have chosen this topic because it is a topic of vital importance, since without a proper management of human talent a company will be very difficult to carry out their objectives.

With the present investigation aims to determine how a model for the management of human talent improves work performance and allows the Private University Antenor Orrego improving human relations among its members.

The social impact that has this research study is given by the University contribution toward the Private Antenor Orrego and toward those who are directly or indirectly linked to it, helping to improve the performance and the level of satisfaction of administrative workers in the Private University Antenor Orrego.

The study population consisted of 59 workers who are directly involved with the job performance of the Administrative Area of the Universidad Privada Antenor Orrego of Trujillo and will help us to identify the needs of the human talent to improve its performance. As a technique of data collection used a questionnaire in Likert scaling.

As a technique for analysis of data using descriptive statistics and analysis of documents in Management books of human talent, theses, Web pages, observation forms.

It was concluded that the Universidad Privada Antenor Orrego is responsible for publicizing the functions of that in each one of the jobs must meet the employees, and that the theoretical knowledge and practical that is needed for the best performance of the job are very low and not of good quality and that in the Private University Antenor Orrego there are no meetings between staff and heads of area on a regular basis, so it is not known important events that happen at the same, also a significant conclusion expressed by workers is that if there is somehow assessments, which qualify the level of performance, this does not exclude the possibility that the company implements a more modern method for assessing the performance.

**Key Words:** Administrative Area of the Universidad Privada Antenor Orrego, management of human talent, training of human talent

## ÍNDICE GENERAL

. PRESENTACIÓN.....	II
. DEDICATORIA .....	III
. AGRADECIMIENTO .....	V
. RESUMEN .....	VII
. ABSTRACT.....	IX
. ÍNDICE GENERAL.....	XI
. ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1 Realidad problemática.....	16
1.2 Enunciado del Problema.....	18
1.3 Justificación.....	18
1.4 Hipótesis.....	19
1.5 Objetivos de la Investigación.....	20
1.5.1 Objetivo general.....	20
1.5.2 Objetivos específicos .....	20
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	22
2.2 Bases Teóricas.....	28
2.3 Modelo de Gestión de Talento Humano.....	30
2.3.1 Principales Procesos de la Administración del T.H. ....	30
2.3.2. Análisis de Puestos.....	31
2.3.3. Selección del Personal .....	33
2.3.4. Reclutamiento.....	34
2.3.5. Auditoría del Personal.....	38
2.3.6. Capacitación.....	40
2.3.7. Rendimiento Personal.....	43
2.3.8. Motivación .....	43
2.4 Conceptos de desempeño Laboral .....	44
<b>III.MATERIAL Y PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>49</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	50

3.2 Diseño de investigación.....	50
3.3 Población Muestral.....	53
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	53
3.5 Instrumento de recolección de datos .....	54
<b>IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 Presentación y análisis de Resultados .....	56
4.2 Discusión de Resultados .....	71
<b>V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES .....	76
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO 1 Cuestionario .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 2 Índice de alpha de cronbach.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Accesibilidad de la Dirección .....	56
Tabla 2	Reconocimiento de los méritos y logros de los empleados. ....	57
Tabla 3	Equipos de trabajo para incrementar la efectividad .....	58
Tabla 4	Uso de sistemas de motivación en la UPAO .....	59
Tabla 5	Programa de inducción en la UPAO .....	60
Tabla 6	Hay oportunidades de promoción en la UPAO. ....	61
Tabla 7	Información de apoyo para la administración de personal .....	62
Tabla 8	Nivel remunerativo superior al de la competencia .....	63
Tabla 9	Equidad retributiva entre puestos similares .....	64
Tabla 10	Paquete de beneficios sociales .....	65
Tabla 11	Uso de técnica para el análisis de puestos .....	66
Tabla 12	Programa de capacitación y desarrollo para el personal.....	67
Tabla 13	Estrés en la dinámica de la organización. ....	68
Tabla 14	Modelo de gestión del talento humano y el desempeño laboral? .....	69
Tabla 15	Capacitación o entrenamiento para mejorar el desempeño laboral? .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Accesibilidad de la Dirección.....	56
Gráfico 2	Reconocimiento de los méritos y logros de los empleados. ....	57
Gráfico 3	Equipos de trabajo para incrementar la efectividad .....	58
Gráfico 4	Uso de sistemas de motivación en la UPAO .....	59
Gráfico 5	Programa de inducción en la UPAO .....	60
Gráfico 6	Hay oportunidades de promoción en la UPAO. ....	61
Gráfico 7	Información de apoyo para la administración de personal .....	62
Gráfico 8	Nivel remunerativo superior al de la competencia .....	63
Gráfico 9	Equidad retributiva entre puestos similares .....	64
Gráfico 10	Paquete de beneficios sociales .....	65
Gráfico 11	Uso de técnica para el análisis de puestos .....	66
Gráfico 12	Programa de capacitación y desarrollo para el personal .....	67
Gráfico 13	Estrés en la dinámica de la organización. ....	68
Gráfico 14	Modelo de gestión del talento humano y el desempeño laboral? .....	69
Gráfico 15	Capacitación o entrenamiento para mejorar el desempeño laboral? .....	70

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 REALIDAD PROBLEMATICA

El Departamento de RR.HH. de la UPAO, es un órgano que depende de la Gerencia General, y tiene como principal finalidad desarrollar eficientemente el talento humano, para mantener colaboradores capaces y satisfechos que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable, otorgándoles un trato equitativo, oportunidades de progreso y una adecuada seguridad en el trabajo, que permita fortalecer los valores institucionales.

Actualmente la Universidad Privada Antenor Orrego, gestiona el desempeño laboral, logrando mantener una estabilidad laboral razonable y una regular productividad, sin embargo cuenta con algunos trabajadores poco comprometidos con la gestión y el logro de los objetivos propuestos dentro de la universidad.

Los empleados requieren ser motivados y felicitados por sus tareas, y así minimizar la deserción del trabajo que existe, lo cual deberá ser tomado en cuenta por la gerencia, asimismo el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades al cien por ciento en su área laboral, para ello se requiere mejorar la gestión de la capacitación mediante el desarrollo de las personas, para ello debemos desarrollar a las personas, dando respuesta a esta interrogante a través de la formación y desarrollo de los trabajadores, los programas de cambio y Programas de comunicación.

Así mismo, la Gestión del talento humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, debe evaluar los principales procesos, empezando por la Integración de las personas, para lo cual la Universidad debe preguntarse, quienes deben laborar en la Universidad Privada Antenor Orrego, esta pregunta tiene

respuesta cuando tenemos especial cuidado en los procesos de reclutamiento y selección de personal. En este aspecto, si bien la UPAO tiene un procedimiento que indica que un nuevo personal debe estar sustentado por la jefatura del área que lo requiere, el perfil de este requerimiento no está sustentado en el MOF de la UPAO, y el reclutamiento y selección de este nuevo integrante de la organización no se efectúa según lo dispone este procedimiento.

Si evaluamos el aspecto de la organización de las personas, la UPAO carece de un proceso para determinar la descripción y definición de las actividades que debe contener cada puesto de trabajo, con actividades que generen valor a nuestra universidad, y permitan el cumplimiento de los objetivos que se desprenden de la visión y misión institucional; para lograr este objetivo debemos dar respuesta a la pregunta ¿Que deberán hacer las personas?, para responder a esta pregunta la UPAO deberá tener bien definido el diseño de los puestos de trabajo y su respectiva evaluación de desempeño.

En lo que concierne a la recompensa a las personas, la UPAO carece de un sistema eficiente de Recompensas y remuneraciones.

Así mismo en lo que respecta al desarrollo de las personas, carecemos de programas de cambio y de comunicación que nos permita desarrollar a las personas mediante la formación y el desarrollo de los trabajadores.

Según lo expuesto nuestra investigación se centra en determinar un modelo organizacional acorde con la Misión y Visión de la Universidad Privada Antenor Orrego, que nos haga altamente eficientes y competitivos a través del modelo de gestión por competencias, modelo organizacional que no sólo permita el desarrollo o el crecimiento del potencial o talento humano, sino a la vez sea la

principal herramienta administrativa que nos permitirá contar con colaboradores idóneos para ejecutar sus funciones y desempeñarse con éxito en un determinado cargo, teniendo en consideración que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Hemos escogido este tema porque es un tema de vital importancia ya que sin una correcta gestión del talento humano, a una empresa le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos. Las organizaciones deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia.

La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral. Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de qué manera un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, que a la vez le permita a la Universidad Privada Antenor Orrego mejorar las relaciones humanas entre sus miembros. Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué modelos de gestión del talento humano se puede utilizar para evaluar los equipos de trabajo y dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma

que favorezca tanto los intereses de la Universidad Privada Antenor Orrego como de los trabajadores administrativos.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia la Universidad Privada Antenor Orrego y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella, ayudando a mejorar el desempeño y el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego. Así mismo la presente investigación servirá como fuente de consulta para otras investigaciones, y como modelo para que otras empresas repliquen el estudio con sus trabajadores.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

La incidencia de una buena gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo es muy favorable.

#### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia de una buena gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral del personal del área administrativa en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Diseñar y proponer un modelo de gestión del talento humano, para la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
2. Identificar problemas y oportunidades en la gestión integrada del talento humano de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

## II. MARCO TEÓRICO

## 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aguilar, Gonzalo , (2010-2011) en su tesis “La gestión del talento humano”, sobre experiencias realizadas en la Universidad Nacional de Loja se enfoca a “Adquirir , desarrollar conocimientos y capacidades en los estudiantes sobre la Ciencia de la Administración de Personal, para que desempeñen tareas técnicas propias de los subsistemas de personal en las empresas, así como para identificar problemas y oportunidades en la gestión integrada del talento humano con el fin de realizar un diagnóstico del personal de la empresa seleccionada y plantear estrategias para su desarrollo”. La idea es orientar a la organización para que a través de una administración efectiva alcance un mejor desempeño de su personal, puesto que el talento humano es considerado el factor primordial, que ayuda a la empresa a lograr altos niveles de eficiencia y eficacia, para lo cual se hace referencia a la necesidad de utilizar herramientas técnicas que proporcionen conocimientos, capacidades, experiencias para la ejecución de procesos de gestión de personal. En la actualidad, la riqueza y el bienestar de las empresas ya no están ligadas a la cantidad de recursos físicos y tecnológicos que posea, sino que se sustenta en la inteligencia y en las ideas que pueden aportar las personas dentro de la organización, de allí que el escaso aprovechamiento del potencial humano limita al desarrollo organizacional. En esta investigación se concluye que: Los requerimientos del puesto, son requisitos que deberá cumplir la persona que ocupe una vacante dentro de la organización, es decir que debe tener un perfil profesional acorde a dichos requerimientos para que pueda ocupar la vacante, por lo que se indica que el diseño de puestos es esencial para facilitar el proceso de reclutamiento y selección y por ende para colocar al empleado con exactitud en el área

requerida, mencionando que la evaluación del desempeño indicará si la selección, orientación, formación, capacitación han sido aplicadas correctamente; se concluye además que para cubrir una vacante las organizaciones deben identificar un número de requerimientos o requisitos mínimos, los cuales deberán ser cumplidos por los aspirantes.

Pazmiño, José L. ( 2007 ), en su tesis “Gestión administrativa y financiera de la unidad del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército, Quito”, suscrita: cuyo objetivo era: “Diseñar un sistema administrativo - financiero del Talento Humano que permita alcanzar con eficiencia y eficacia la ejecución de sus procesos” en donde se puede evidenciar que el capital humano tiene trascendental importancia en las “Economías Globalizadas”, debido a que un talento muy bien integrado en la organización puede generar valor agregado para el desarrollo de la misma, es así que la Gestión del Talento Humano exige un manejo eficaz dentro de las empresas; y por ello la importancia de que se diseñen modelos y procesos para el desarrollo eficiente del personal, a fin de lograr agilidad, efectividad, competitividad y sostenibilidad. Se trata además de proporcionar estabilidad laboral, para que se fomenten las buenas relaciones humanas e interpersonales entre los colaboradores y que estas ayuden a mejorar el nivel de desempeño de todos los involucrados, por medio de un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos institucionales. Y concluye que: Existe un sistema de gestión del Talento Humano asilado y no integrado, además que las actividades que se realizan no se alinean a la estrategia de la Unidad y de la Institución, por lo que los procesos y subprocesos del sistema del Talento Humano no se han mejorado, debido a la falta de asignación de presupuesto para el cumplimiento del Plan Operativo.

González, Jacqueline( 2008 ) en su tesis: “Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “PRONACA de la Provincia Santo Domingo de los Tachilas”, se plantea como objetivo: “Proponer un modelo de administración de talentos humanos en la empresa PRONACA con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal, en donde se puede determinar que el Talento Humano es el activo principal de un negocio, para lo cual que es necesario utilizar herramientas técnicas actualizadas para incorporar al personal a la empresa, a fin de garantizar la productividad y buen desempeño del mismo, esto se logrará con procesos bien establecidos que permitan un manejo eficiente del capital humano, el principal problema que evidencia este autor es que el desempeño del personal en Pronaca depende de indicaciones verbales, además de que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación continua, lo que dificulta el buen desempeño del personal en la organización, por lo que se concluye que: la selección de personal en PRONACA con la implementación de un modelo administrativo de talento humano, se pretende entregar a la organización personal idóneo para cubrir puestos vacantes, verificando que cumplan los requisitos para el cargo y condiciones laborales aplicando subprocesos de: reclutamiento de personal, selección, admisión y empleo e inducción, lo cual permitirá que la empresa cuente con personal de calidad humana y profesional lo que favorecerá al Desarrollo Organizacional de la misma. Además se recomienda aplicar programas de capacitación técnica y profesional conforme las necesidades del puesto de trabajo en el que se desempeña, como también que se utilice nuevos medios de evaluación, cambio y actualización de formatos o herramientas en los procesos de recursos humanos, esto permitirá que la empresa esté a la vanguardia en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere.

En consecuencia, desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos, los empleados estratégicos deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización , el mantenimiento de dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de estos empleados sino, también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que los estos empleados aportan valor a la misma.

Por ello, desde nuestro punto de vista podemos mencionar que la Gestión del Talento Humano es clave para el buen funcionamiento de las organizaciones o empresas, puesto que influye directamente en el buen desempeño de las funciones y tareas asignadas a los colaboradores en sus puestos de trabajo, tomando como referencia las investigaciones anteriores cabe indicar que un talento humano muy bien integrado, orientado, capacitado garantizará el buen desempeño del personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego, debido a que la actualización de conocimientos les permite ser más innovadores, creadores y generadores de valor agregado para la nuestra Institución, misma que necesita del compromiso de todos sus colaboradores para cumplir con el proceso de evaluación de desempeño institucional.

## **2.2. Bases Teóricas**

Debido a los procesos de cambio y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado que a la vez exigen el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos por parte de los trabajadores, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral para enfrentar los retos que se les presentan, desarrollando nuevas técnicas de producción, mercadeo, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente exige una alta calidad del talento humano, para enfrentar con una acertada y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas que están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales

existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003) .

En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según (Chavenato 2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

En lo referente a la situación interna de la Universidad Privada Antenor Orrego, los resultados de una investigación titulada "Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego", se estableció las siguientes conclusiones:

-“En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación.

-“Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo”.

-“Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

Según lo expuesto se percibe que el personal del área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego, mantiene un significativo estrés laboral, además de la falta de una adecuada estructura organizacional, que permita manejar el talento humano.

También se evidenciaron factores que pudieran estar incidiendo en la adaptación a los grandes retos del entorno como son: toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal. Todo esto se manifiesta en un ambiente que pudiera estar generando un clima organizacional insatisfactorio.

En función de lo planteado, surgen las siguientes preguntas:

¿Es importante desarrollar un modelo de gestión del talento humano?

¿Qué elementos son los que más influyen en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego

Estas interrogantes constituyen el eje fundamental de la cual parte esta investigación.

## **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Modelo de gestión del talento humano; utilizan los líderes para sacar adelante a un equipo de trabajo, poniendo en práctica conocimientos, desarrollando habilidades, dando motivos a los trabajadores para crecer y satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Capacita y ayuda a poner mejores objetivos para alcanzarlos.

### **División y distribución de funciones**

“Es la forma en que se delimita áreas de influencia y se determina el grado de las cargas de trabajo y la delegación específica de autoridad y responsabilidad”. (Arboleda, 2004, p. 113)

### **Clima laboral**

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Internet)

## **ANÁLISIS DE PUESTOS**

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

Pasos en el análisis de los puestos

Los seis pasos a realizar en un análisis de puestos son:

Paso 1. Determinar el uso de la información del análisis del puesto empezaremos por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna, y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados

Paso 2. Reunir la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas de proceso y descripción de puesto.

Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que la conecta, debe mostrar quién reporta a quién, y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Paso 3. Selecciona posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, a las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para el desempeñar un trabajo).

Paso 5. Revisa la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un

superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto, de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6. Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto (repetimos), es una relación por escrito de la actividad y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto. (Ibáñez, 2005, p. 113)

## **SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Internet)

### Elementos y desafíos de la selección interna de personal

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano no realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal.

El proceso de selección consta de tres elementos esenciales.

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Si se obtiene informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la forma limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa. (Werther y Davis, 2008, p. 196)

## **RECLUTAMIENTO**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y

ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Internet)

Práctica de reclutamiento.

El reclutamiento se práctica de manera directa e indirecta.

Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su cuenta, es decir, cuando los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es indirecta cuando la empresa contacta a intermediarios para que se encarguen de reclutar a los candidatos a cubrir la vacante

Análisis de puestos: Necesidades de capital humano

- . Descripción de tareas. Corto plazo

- . Especificaciones del puesto. Largo plazo

- . Niveles de desempeño empresa acude a alguna oficina de colocación para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado. (Rodríguez, 2007, p. 150)

Medios de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines. (Rodríguez, 2007, p. 152)

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su entorno; bastará para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

### **Reclutamiento externo**

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la

incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther y Davis, 2008, p. 152)

### **Administración de sueldos**

En un sentido general aplicándole tanto a sueldo como a salario, puede definirse como: "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha presentado con su trabajo".

La administración de las remuneraciones debe lograr ciertos objetivos; en ocasiones, estos crean conflictos y es necesario hallarles solución, hay que valorar los puestos de trabajo. (Ibáñez, 2005, p. 168)

### **Equidad externa frente a equidad interna**

La mayoría de los empleados consideran que un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retribuida de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo. (Gómez y otros, 2001, p. 353)

### **Beneficios obligatorios**

Los beneficios obligatorios constituyen parte de la compensación total. También se conocen en la técnica administrativa con el nombre de compensación indirecta o mediata. Los programas de beneficios a los

empleados pueden dividirse en función de propósitos analíticos en dos grandes categorías: los beneficios legales o mandatorios y los beneficios discrecionales.

Los beneficios obligatorios son aquellos otorgados a los empleados por las leyes, por el derecho positivo (seguridad social, compensación por accidentes en el trabajo y seguro de paro o desempleo). Los beneficios discrecionales no son mandatorios, es decir, no son requeridos por el derecho positivo; pero el empleador puede proveer de estos beneficios como parte del conjunto que utilizará para atraer o retener a los empleados.

Hay toda una serie de beneficios discrecionales, dependientes no solamente del presupuesto del empleador, sino también del tipo de sistema de personal. (Klingner, 2002, p. 157).

## **AUDITORÍA DEL PERSONAL**

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. (Internet)

### **Ámbito de las auditorías del capital humano**

Los profesionales de la administración de capital humano no formulan las estrategias corporativas, pero si influyen de manera determinante en su éxito.

La estrategia corporativa establece la manera en que la organización va a intentar asegurarse un margen competitivo. Al evaluar los puntos fuertes y los débiles de la empresa, así como maneras de lograr márgenes competitivos.

La compañía puede optar por hacer énfasis en algunos aspectos como mejores canales de mercadotecnia, optar por el suministro de calidad superior, preferir y adoptar las últimas innovaciones técnicas, optar por el suministro de bienes y servicios a precios muy accesibles y varios más.. En todos los casos, el departamento de capital humano se ve directamente afectado por las decisiones de la cúpula. (Werther, 2008, p. 493)

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de capital humano, y asegurarse de:

- Identificar quien es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de recursos humanos, para determinar las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción. (Werther, 2008, p. 493).

## **Auditoria del nivel de satisfacción del personal**

Los departamentos de capital humano que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el de los objetivos individuales de las personas que la integran. Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a subir el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación.

A fin de evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de capital humano obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la realimentación que los empleados reciben sobre su desempeño. (Werther, 2008, p. 496)

## **CAPACITACIÓN**

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (Nash, 1989, p. 229).

Capacitar es una actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, etcétera sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar en el de qué manera se logra que en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y, en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente a una institución educativa, funcione una actividad de capacitación.

## Pasos de la capacitación

1. Evaluación de necesidades
2. Objetivos
3. Diseño
4. Evaluación del proceso de capacitación. (Gómez, 2007, p. 73)

## **Tipos de capacitación**

- a) Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- b) Capacitación de pre ingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- c) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- d) Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.
- e) Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal a las tareas que realizan.

En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

f) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades, destrezas de trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

g) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes t habilidades en función de objetivos definidos.

h) Desarrollo. Este comprende la formulación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al persona en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

i) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia si mismos y hacia su grupo de trabajo.

i) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística. (Rodríguez, 2007, p. 255)

## **RENDIMIENTO PERSONAL**

El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener

buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo. Después de analizar las empresas líderes en rendimiento, ha surgido un perfil con los rasgos comunes y los atributos de excelencia que van más allá de las circunstancias coyunturales y que permiten establecer una unión entre organizaciones que, por lo demás, son diversas. (Internet)

## **MOTIVACIÓN**

La motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Es bastante seguro afirmar que la teoría conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores de externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Robbins, 2009, p. 175)

## **Incentivos**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Internet).

III. MATERIAL Y

PROCEDIMIENTO

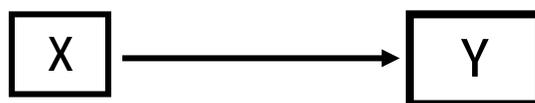
### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva y se apoyará en la modalidad documental para efectuar el análisis, inferencias y proponer un modelo de gestión del talento humano, ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación.

Es también, una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria con el personal administrativo de la universidad, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación será descriptivo, cuyo ideograma es el siguiente:



Dónde:

- X : Gestión del talento humano
- Y : Desempeño laboral del personal en el área administrativa.

Esto significa que los datos recabados serán analizados utilizando la estadística descriptiva porcentual y en base a dichos resultados, se analizarán sus respuestas, los cuales permitirán formular las conclusiones y

recomendaciones a que hubiere lugar, así mismo se evaluara la información documental obtenida.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE VARIABLES:

#### 3.2.1.1 Variable Independiente: La Gestión del Talento Humano.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTR.
Una buena gestión del talento humano; utilizan los líderes para sacar adelante a un equipo de trabajo, poniendo en práctica conocimientos, desarrollando habilidades, dando motivos a los trabajadores para crecer y satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Capacita y ayuda a poner mejores objetivos para alcanzarlos.	Liderazgo	Autocrático Democrático Liberal	¿La dirección es accesible para los empleados? ¿Reconocen los méritos y logros de los empleados?	Encuesta dirigida al área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo
	Equipo de Trabajo	Efectividad	¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?	
	Motivación	Modelos	¿La Universidad para motivar o entrenar a su personal se basa en el Coaching como un modelo?	
	Aprendizaje y Crecimiento	Mejoramiento	¿La universidad ofrece un programa de inducción? ¿La universidad ofrece a sus empleados oportunidades de promoción?	

### 3.2.1.2. Variable Dependiente: Desempeño laboral del personal.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTR.
<p>El desempeño del personal es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla, percibiendo compensaciones y ascensos.</p>	División y distribución de funciones	Manual de Funciones	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?	<p>Encuesta dirigida al área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo</p>
	Compensaciones	Economía	<p>¿Se ofrece un nivel retributivo superior al de la competencia?</p> <p>¿Se mantiene la equidad retributiva entre puestos similares?</p> <p>¿Se ofrece un paquete de beneficios sociales?</p>	
	Ascensos	Valuación de puestos	¿Se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos?	
	Capacitación	Mejoramiento	¿Cuenta la Universidad con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	
	Clima laboral	Estrés Conflicto	¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?	

### 3.3. POBLACIÓN

La población de estudio son los trabajadores que están directamente involucrados con el desempeño laboral del Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo y nos ayudará a identificar las necesidades del talento humano para mejorar su desempeño.

**CUADRO N° 1: DISTRIBUCION POBLACIONAL**

<b>DISTRIBUCION POBLACIONAL</b>	
<b>AREA</b>	<b>Personal</b>
1.GERENCIA GENERAL	5
2.OFICINA DE RR HH	10
3.OFICINA DE CONTABILIDAD	10
4.OFICINA DE SERVICIOS GENERALES	3
5.OFICINA DE LOGÍSTICA	7
6.PANIFICADORA	12
7.CENTRO DE IDIOMAS	3
8.ICODEM	9
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, que para su cálculo, empleo la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n: Muestra deseada

Z: 1.96 para 95% de confiabilidad

p: Variabilidad positiva (50%).

q: Variabilidad negativa (1-p=50%)

E: Margen de error 0,05 (5% de margen).

N: población de 59 trabajadores administrativos.

Ajustada por:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dónde:

n: calculada = 51

N: Población

Por tanto, nuestra muestra de estudio lo constituyen  $n_0 = 27$  trabajadores del área administrativa de la UPAO, a quienes se les aplicara la encuesta.

<b>DISTRIBUCION MUESTRAL</b>	
<b>AREA</b>	<b>Personal</b>
1.GERENCIA GENERAL	2
2.OFICINA DE RR HH	5
3.OFICINA DE CONTABILIDAD	5
4.OFICINA DE SERVICIOS GENERALES	1
5.OFICINA DE LOGÍSTICA	3
6.PANIFICADORA	6
7.CENTRO DE IDIOMAS	1
8.ICODEM	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

### 3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar información sobre el problema en investigación “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO”, utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1. Análisis de documentos en libros de Gestión del Talento Humano, Tesis de Grado, páginas Web, fichas de observación.

#### 3.5.2. Cuestionario

El cuestionario elegido para el desarrollo del presente trabajo es de tipo Likert, cuyos ítems se elaboraron en relación con las variables de estudio y constituyeron la herramienta metodológica principal para recolectar la información inherente de la presente investigación.

Para el desarrollo de este estudio, se seleccionaron las siguientes alternativas:

TOTALMENTE DE ACUERDO	: TDA
DE ACUERDO	: DA
NEUTRAL	: N
EN DESACUERDO	: ED
TOTALMENTE EN DESACUERDO	: TED

El instrumento se aplicara a 27 trabajadores del área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo y el cuestionario se diseñó con 15 preguntas.

### 3.5.3 Validación

La validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de contenido se determinó antes de la aplicación del instrumento, sometiéndolo al juicio de expertos. Para el presente estudio se consideró la opinión de dos especialistas en Administración de Empresas y un metodólogo.

# IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTA N° 1: ¿La dirección es accesible para los empleados?

TABLA N° 1

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	16	59.5 %
Desconozco el tema	12	7.5 %
Desacuerdo	8	29.5 %
Completamente Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 1



#### Análisis e interpretación

El 63% de encuestados/as responde que si posee la dirección de la empresa un estilo de liderazgo democrático (participativo) permitiendo que todo el personal que labora en la empresa tenga una participación activa en la toma de decisiones para un mejor desempeño laboral; el 29.5% afirma que no existe un liderazgo democrático debido a que las peticiones o ideas de las minorías no alcanzas a las de la mayoría.

PREGUNTA N° 2: ¿Reconocen los méritos y logros de los empleados?

TABLA N° 2

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	10	37.0 %
Desconozco el tema	8	29.5 %
Desacuerdo	4	15.0 %
Completamente Desacuerdo	5	18.5 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 2



Análisis e interpretación

El personal de la empresa considera que se reconocen sus méritos y logros en un 37%; mientras que un 33,50% considera que no se reconocen sus méritos y logros.

PREGUNTA N° 3: ¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

TABLA N° 3

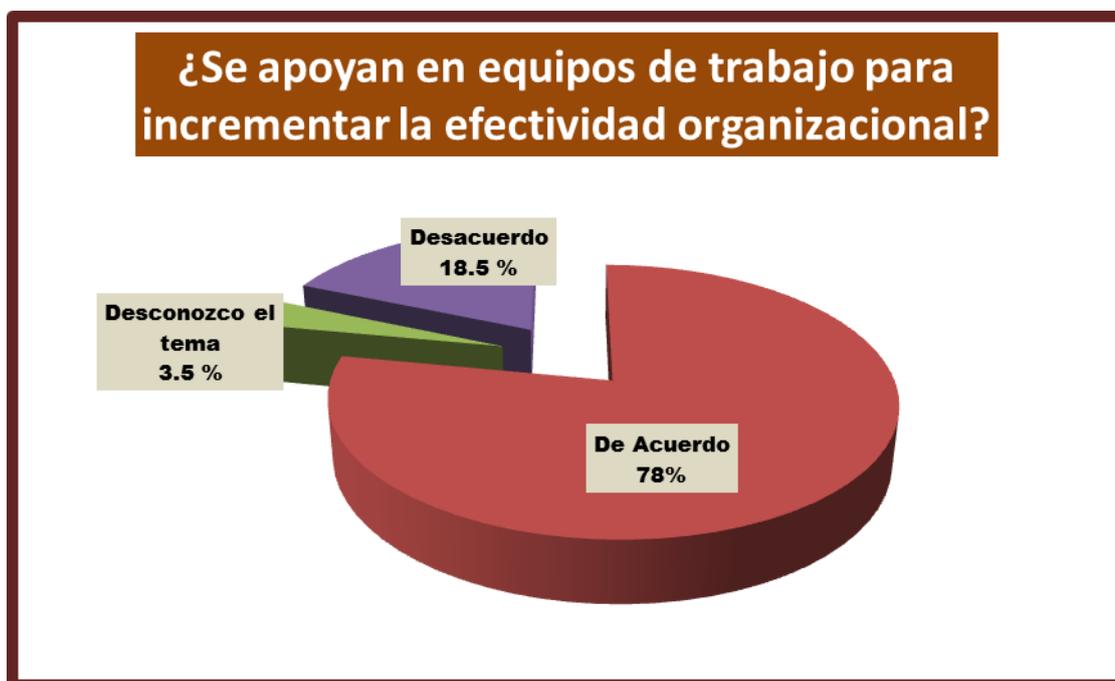
Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0%
De Acuerdo	21	78.0 %
Desconozco el tema	1	3.5 %
Desacuerdo	5	18.5 %
Completamente Desacuerdo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 3



Análisis e interpretación

Al trabajar en equipos de trabajo e ir mejorando su desempeño laboral, encuestados responden que en un 78% se incrementa la efectividad de la organización cuando la cohesión en los grupos de trabajo permite que exista un eficiente y eficaz desempeño.

PREGUNTA N° 4: ¿La universidad usa sistemas de motivación?

TABLA N° 4

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	1	3.5 %
Desconozco el tema	14	52.0 %
Desacuerdo	5	18.5 %
Completamente Desacuerdo	7	26.0 %
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 4



Análisis e interpretación

Respecto a la motivación brindada por la empresa a su personal, el 3.5 % responde que en ciertas ocasiones existe una ligera motivación, mientras que un 44.5 % afirma que no siempre se encuentran motivados por la universidad ; el 52% restante confirma que desconoce el tema.

PREGUNTA N° 5: ¿La universidad ofrece un programa de inducción?

TABLA N° 5

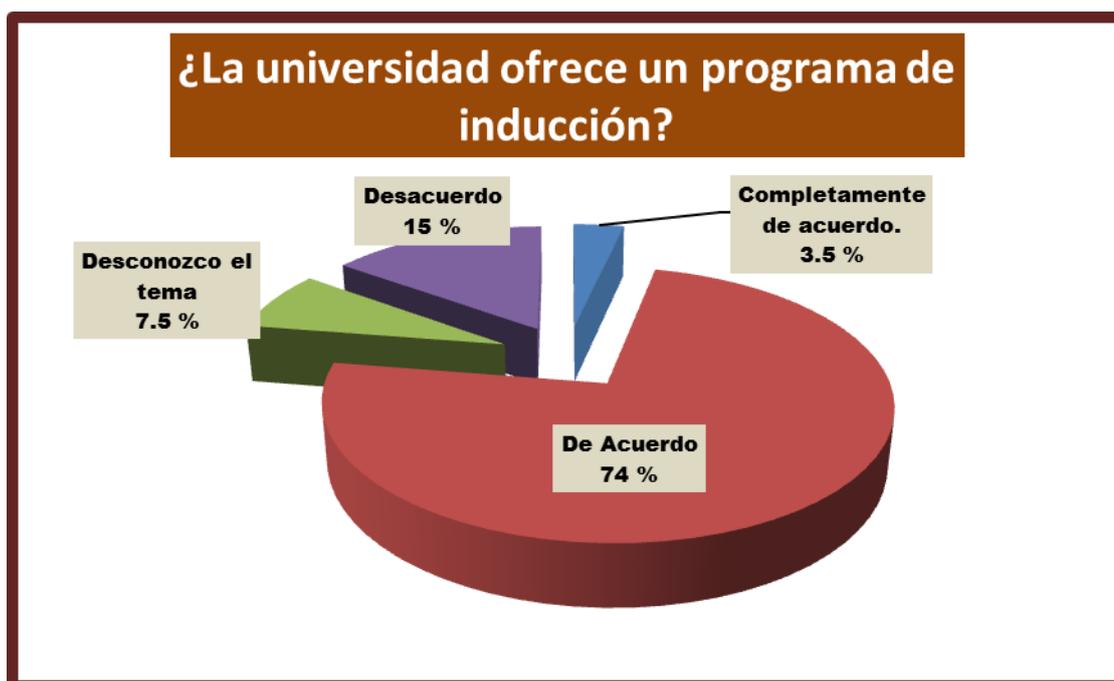
Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	20	74.0 %
Desconozco el tema	2	7.5 %
Desacuerdo	4	15.0 %
Completamente Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 5



Análisis e interpretación

El 15 % de los encuestados concluyen que los programas de inducción actual que realiza la universidad es regular, sin embargo un 77.5 % afirma que es buena. Las autoridades que son la columna vertebral de la universidad deben capacitar a su talento humano de manera excelente, direccionando y movilizándolos al éxito valorando sus capacidades, porque todos tienen talento.

PREGUNTA N° 6: ¿La universidad ofrece a sus empleados oportunidades de promoción?

TABLA N° 6

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	0	0 %
Desconozco el tema	11	40.5 %
Desacuerdo	10	37.0 %
Completamente Desacuerdo	6	22.5 %
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 6



Análisis e interpretación

El 59.5 % de los encuestados considera que la universidad no ofrece oportunidades de promoción a sus empleados, mientras que el 40.5 % restante opina que desconoce el tema.

PREGUNTA N° 7: ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?

TABLA N° 7

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	8	29.5 %
Desconozco el tema	12	44.5 %
Desacuerdo	3	11.0 %
Completamente Desacuerdo	4	15.0 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 7



#### Análisis e interpretación

El 29,5% dice que si posee información para la administración del personal, que es aceptable ya que todos no trabajan como administradores; el 26 % dice que no posee esta información. Los encuestados no manejan ninguna información de apoyo puesto que la dirección siempre se encarga de los registro de horario, planilla de sueldos, sin embargo debería ser muy importante que este talento cuente con otra información como registro de motivación, de desempeño laboral para así mejorar las perspectivas de la empresa.

PREGUNTA N° 8: ¿Se ofrece un nivel retributivo superior al de la competencia?

TABLA N° 8

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	5	18.5 %
Desconozco el tema	12	44.5 %
Desacuerdo	5	18.5 %
Completamente Desacuerdo	4	15.0 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
 Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 8



#### Análisis e interpretación

Respecto a este tema, el 22% de los encuestados opina que si se ofrece un nivel remunerativo mayor que la competencia, mientras que el 33.5% opina que no y un 44.5% indica desconocer el tema.

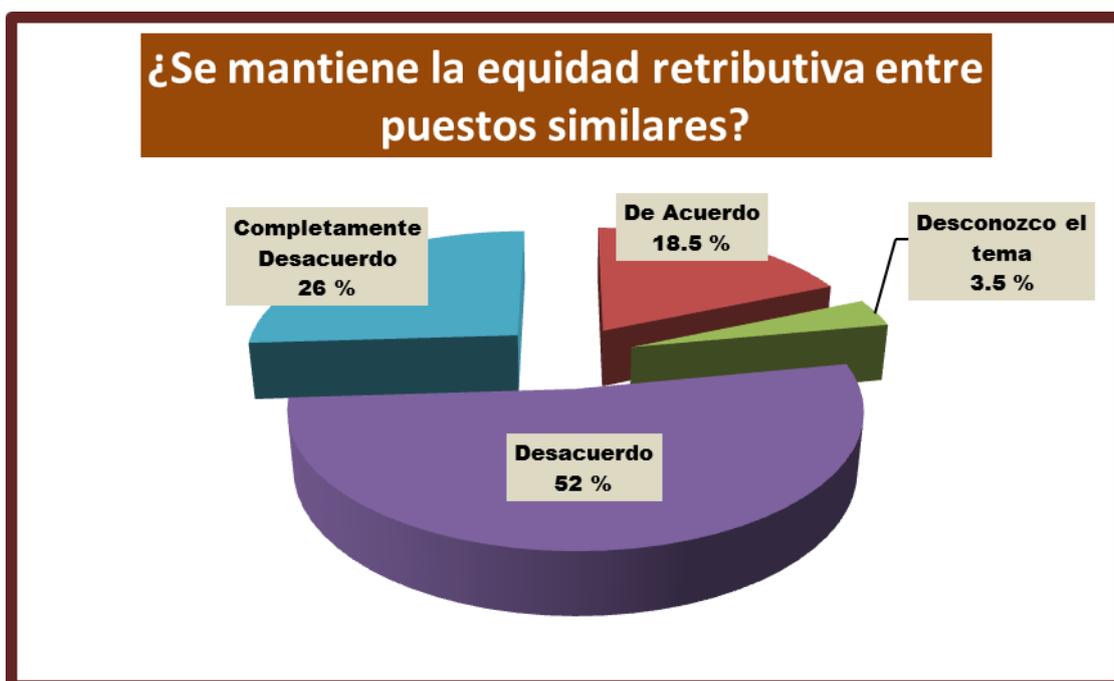
PREGUNTA N° 9: ¿Se mantiene la equidad retributiva entre puestos similares?

TABLA N° 9

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	5	18.5 %
Desconozco el tema	1	3.5 %
Desacuerdo	14	52.0 %
Completamente Desacuerdo	7	26.0 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
 Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 9



Análisis e interpretación

El 18.5 % del personal considera que si coinciden sus cargas de trabajo con sus funciones de desempeño en su puesto y el 78 % restante responde que no.

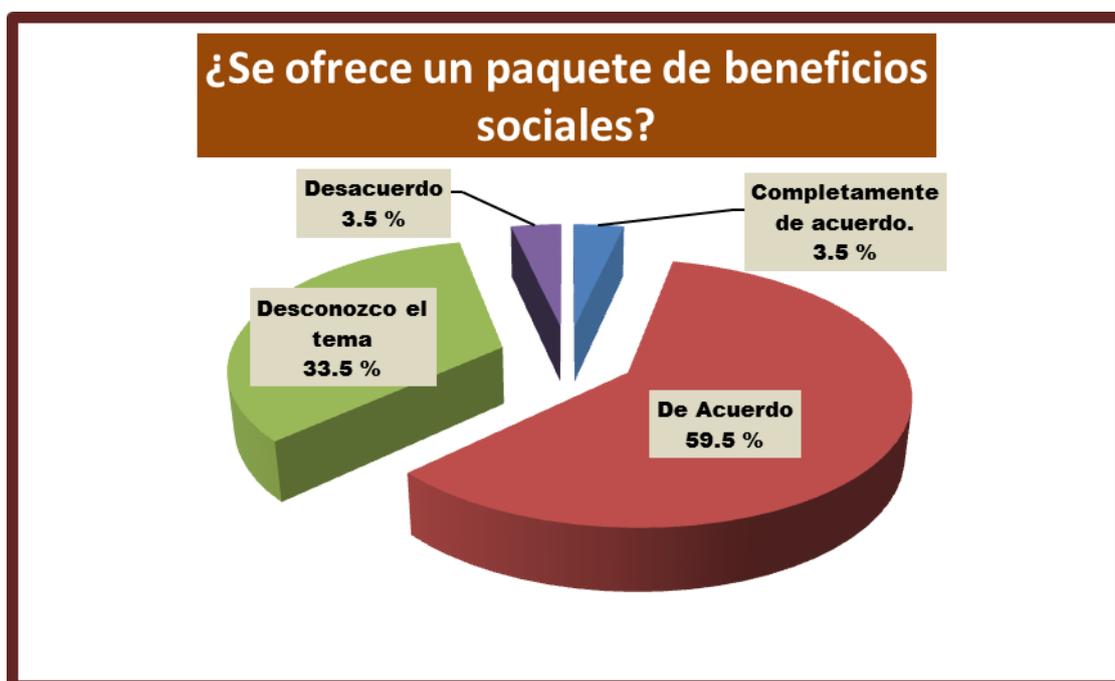
PREGUNTA N° 10: ¿Se ofrece un paquete de beneficios sociales?

TABLA N° 10

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	16	59.5 %
Desconozco el tema	9	33.5 %
Desacuerdo	1	3.5 %
Completamente Desacuerdo	0	0 %
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 10



Análisis e interpretación

El 63 % del personal considera que si se ofrece un paquete de beneficios sociales y el 3.5 % responde que no, mientras que un 33.5% desconoce el tema.

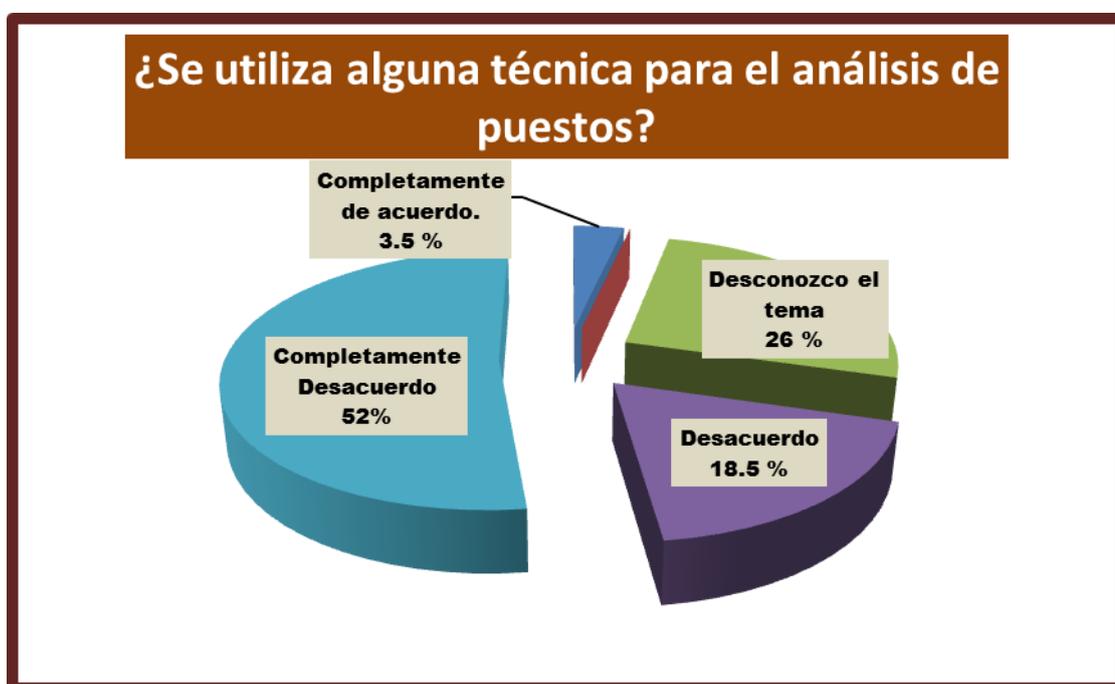
PREGUNTA N° 11: ¿Se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos?

TABLA N° 11

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	0	0 %
Desconozco el tema	7	26.0 %
Desacuerdo	5	18.5 %
Completamente Desacuerdo	14	52.0 %
Total	27	100%

Fuente: Encuesta al personal  
Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 11



Análisis e interpretación

El 3.5 % del personal considera que si se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos, mientras que 70 % considera que no hay una técnica de análisis de puestos y el 26% desconoce el tema.

PREGUNTA N° 12: ¿Cuenta la Universidad con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

TABLA N° 12

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	0	0 %
De Acuerdo	6	22.5 %
Desconozco el tema	13	48.0 %
Desacuerdo	8	29.5 %
Completamente Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO

Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 12



Análisis e interpretación

El 22% del personal encuestado opina que la universidad cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal, mientras que el 29.5 % opina que no y el 48% de los encuestados desconoce el tema.

PREGUNTA N° 13: ¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?

TABLA N° 13

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	1	3.5 %
De Acuerdo	9	33.5 %
Desconozco el tema	7	26.0 %
Desacuerdo	8	29.5 %
Completamente Desacuerdo	2	7.5 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
 Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 13



Análisis e interpretación

En esta pregunta el 37 % del personal opina que si se genera estrés en la dinámica de la organización, mientras que el 37 % opina lo contrario y el 26 % desconoce el tema.

PREGUNTA N° 14: ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano mejore el desempeño laboral?

TABLA N° 14

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	12	44.5 %
De Acuerdo	13	48.0 %
Desconozco el tema	0	0 %
Desacuerdo	2	7.5 %
Completamente Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
 Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 14



Análisis e interpretación

En esta pregunta el 92.5 % del personal opina que si mejorara el desempeño laboral al implantarse un modelo de gestión del talento humano, mientras que el 7.5 % opina lo contrario.

PREGUNTA N° 15: ¿Le gustaría que la universidad le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral?

TABLA N° 15

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	15	55.5 %
De Acuerdo	12	44.5 %
Desconozco el tema	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Completamente Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal  
 Elaborado por: Br. KATHERINE ARANA BARRUETO Y Br. ANA LUCIA VASQUEZ SOLANO  
 Fecha: 31 de Mayo del 2015

GRÁFICO N° 15



#### Análisis e interpretación

En esta pregunta el 100 % del personal opina que si se mejorara el desempeño laboral al brindar capacitación o entrenamiento al personal.

## V. PROPUESTA

## **V. PROPUESTA**

### **5.1. Datos Informativos**

Tema: "Plan de Capacitación del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO, Provincia: Trujillo.

### **5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La propuesta que se presenta en este documento es producto de un proceso cuidadoso y prolongado del diagnóstico, evaluación y elaboración en el que han participado, a través de diversos mecanismos, los dueños y colaboradores de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO que se encuentran identificados como clientes internos.

Desde los primeros meses se realizó una consulta amplia que permitió identificar los principales problemas y necesidades en que el personal tiene desconocimiento en ciertas actividades propias del trabajo, lo que genera que se produzcan fallas en la atención al cliente, en el cual se precisó que la capacitación al personal evitaría la pérdida y aumentaría una mayor rentabilidad, así como también impediría el mal servicio de atención a clientes. La capacitación es necesaria dentro de la universidad, volviéndose una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso educativo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno competitivo y calidad que tienen que entregar al cliente externo.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la

organización de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO, ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si la organización se compone de personas, el estudio de las mismas constituirá el elemento básico para estudiar a la organización, y particularmente a la Administración del talento humano dentro de UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora está basada en elementos como la tecnología y la información pero el factor humano es la clave de una gestión acertada, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar al futuro, entender la universidad y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es el Plan de Capacitación del Talento Humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia, las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa. El Talento Humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad del empleado, mejorando el desempeño laboral del Trabajador de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

Cada individuo es único en el universo y más todavía irreplicable, frente a esta concepción del individuo, debemos partir de una realidad que es la personalidad cuya estructura es el factor genérico y el factor medio ambiental; estas dos variables determinan el comportamiento humano. De esta concepción del individuo permite explicar dentro de la variable genética existen las habilidades, destrezas aptitudes y en general muchas capacidades que son revertidas en el desenvolvimiento del trabajador dentro de la universidad.

Si las empresas se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para investigar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de recursos humanos necesitan cumplir metas y objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Estos objetivos y estas metas se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas

a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz, a lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan: Enfoque del talento humano. El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la empresa: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la empresa pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

La responsabilidad de alta gerencia es capacitar a cada nuevo recurso que ha contratado bajo los parámetros establecidos según el perfil del reclutamiento de las personas, tomando en cuenta dos elementos fundamentales primero el estudio del puesto de trabajo en el que se involucran tareas habituales, periódicas y eventuales, en segundo lugar el conocimiento del individuo esto es sus capacidades, sus inclinaciones, habilidades y destrezas; estas capacidades intelectuales se puede descubrir a través de test psicológicos, pruebas y cuestionarios.

Una vez conocido el puesto de trabajo y al individuo permite seleccionar a los mejores para insertar en la empresa con un complemento esto es el proceso de adaptación del hombre al trabajo y viceversa.

Cabe señalar que con este proceso técnico de selección de personal no es todo, periódicamente las autoridades de la Universidad tendrán que ir evaluando al personal, identificando las necesidades y problemas del recurso humano para elaborar un plan de capacitación de carácter técnico y humanístico.

El Plan consiste en un conjunto de cursos y talleres estructurados y enfocados según áreas y grupos de empleados; por lo que, la investigación estará segura de que las actividades de capacitación programadas en la propuesta de la misma emplearan metas y objetivos sujetos a la realidad de la empresa.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

Entre los recursos, el más importante en toda organización es el personal de la Universidad Privada Antenor Orrego, esto es de especial importancia en una organización que da servicio educativo, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización del servicio educativo que se brinda.

El personal en toda organización necesita una motivación permanente y está sujeto indudablemente a las necesidades y problemas de la universidad. Una particularidad importante es realizar un proceso de concientización para el trabajo en equipo. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato interpersonal, con una comunicación fluida en sentido horizontal esto es entre compañeros; una comunicación ascendente de los trabajadores a jefes con fines esencialmente de consulta y buscando asesoramiento y finalmente una comunicación descendente con una contenido de instructivos y ordenes en las diferentes actividades de la universidad en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o empleados, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen a enfocar inevitablemente el tema de la CAPACITACIÓN como uno de los elementos básicos para mantener, modificar, cambiar y mejorar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización del servicio educativo que ofrecemos.

En tal sentido los autores, plantean el presente Plan de Capacitación anual en el área del desarrollo del talento humano y mejora en la calidad del desempeño laboral dirigido al personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

#### **5.4. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de capacitación, mediante el empleo de un proceso de enseñanza- aprendizaje, con el fin de preparar al talento humano para la ejecución eficiente, eficaz y efectiva en cada uno de sus puestos de trabajo del personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fortalecer las competencias laborales de los empleados que permitan aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
2. Desarrollar el entrenamiento adecuado para los trabajadores, que permita optimizar recursos materiales.
3. Promover relaciones laborales armoniosas para lograr una mejor cultura de trabajo en equipo en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

### **5.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.**

Es una propuesta factible por cuanto existen los recursos necesarios para que se pueda ejecutar

#### **5.5.1. Recursos Económicos**

La Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo cuenta con los recursos económicos necesarios para poder financiar un porcentaje de la capacitación, ya que el porcentaje restante se podría costear a través de la contratación de una organización extranjera la cual envía profesionales del extranjero para la capacitación, los mismos que se responsabilizan por la mayor parte de los gastos.

#### **5.5.2. Tecnológica**

En cuanto a la tecnología los profesionales que se contratarán, conjuntamente con la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, cuentan con los recursos

tecnológicos indispensables como equipos que la capacitación demanda para una óptima ejecución de la misma.

La factibilidad del Plan de Capacitación tiene como propósito generar e impulsar la eficacia organizacional en:

1. El mejoramiento y la elevación del nivel de rendimiento de los participantes en el Programa de Capacitación que oferta la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
2. El mejoramiento en la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio educativo.
3. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza laboral.

## **5.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **5.6.1. Capacitación**

El objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos tecnológicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la labor del empleado, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

### **5.6.2. Entrenamiento**

Tiene que ver con modificar la actitud de los trabajadores, de tal manera que se dé lugar a un clima adecuado de trabajo, el entrenamiento también comprende

aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

### **5.6.3 Objetivos de la Capacitación**

1. Consolidar, el óptimo clima de relaciones humanas y productividad, ya que el factor humano es el cimiento de toda organización, y su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma.
2. Elevar el nivel de productividad.
3. Desarrollar un nivel elevado autoestima brindando seguridad y satisfacción al personal.
4. Disminuir los accidentes de trabajo.
5. Alimentar, la eficiencia y conocimiento del puesto de trabajo.
6. Mejorar la estabilidad de la organización, por medio de la habilidad para adaptarse a las variaciones y cambios a corto plazo.
7. Mejorar la fijación de objetivos y metas de la empresa, y permitir una adecuada planificación y programación del trabajo tanto a nivel administrativo como de la planta de la empresa.
8. Determinar y asignar las funciones de cada puesto al personal.
9. Ocupar el menor tiempo posible para capacitar un nuevo trabajador y mejorar sus capacidades y potencialidades

#### **5.6.4 Capacitador**

El capacitador favorece a su objetivo fundamental, en el momento que promueve aprendizajes importantes para el desarrollo de competencias tanto individuales, grupales como organizacionales. Estas competencias siempre parten del mirar hacia "adentro", de las personas y de la propia organización, orientando el esfuerzo hacia una mayor claridad entre lo que es y lo que se necesita ser.

#### **5.6.5. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

El diagnóstico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

##### **5.6.5.1. Observación**

Instrumento que permite percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.

##### **5.6.5.2. Entrevistas**

Permite obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.

### **5.6.5.3. Reuniones inter-oficinas administrativas**

Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

### **5.6.6. Tipos de Capacitación**

#### **6.6.6.1. Capacitación Correctiva**

Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### **5.6.6.2. Capacitación Preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial

### **5.6.7. Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades

#### **5.6.7.1. Formación**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

#### **5.6.7.2. Actualización**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

#### **5.6.7.3. Especialización**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

#### **5.6.7.4. Perfeccionamiento**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### **5.6.8. Nivel de Capacitación**

#### **5.6.8.1. Nivel Intermedio**

Este nivel está dirigido al personal que demanda profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

### **5.7. Metodología del Modelo Operativo**

#### **5.7.1. Alcance**

El siguiente plan de capacitación está dirigido para el personal del área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego.

### **5.7.2. Fines del Plan de capacitación**

El entrenamiento que se llevará a cabo permitirá en la empresa lo siguiente:

1. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento del área administrativa de la Universidad privada Antenor Orrego.
2. Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
3. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
4. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
5. La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
6. Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
7. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### **5.7.3. Políticas del Proceso**

Elaboración del manual guía para los capacitadores el mismo que se desarrollaran conjuntamente con los funcionarios y representantes de los trabajadores, después de haber aplicado el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El tiempo de desarrollo de la capacitación será de 60 horas semestrales y estará a cargo de los colaboradores de una organización externa.

Los trabajadores que formen parte del entrenamiento deberán haber laborado en la empresa un periodo de seis meses

La capacitación se realizará después de las horas de trabajo de los empleados y el cronograma de la misma será presentado por el jefe de recursos humanos.

El lugar para el desarrollo de la capacitación será en las instalaciones de la Universidad Privada Antenor Orrego.

#### **5.7.4. Estrategias**

Las estrategias a emplear son :

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente

Presentación de casos casuísticos de su área

Realizar talleres

Metodología de exposición

Diálogo

#### **5.7.5 Procedimiento para el Plan de Capacitación.**

Paso 1. Diagnosticar las necesidades de los empleados para satisfacerlas.

Paso 2. Analizar el talento humano que se ha seleccionado para la capacitación y averiguar sus comportamientos, conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, y determinar cuáles serían necesarios para que la persona sea de beneficio para la organización.

Paso 3. Desarrollar un cronograma de actividades para ejecutar durante el proceso de la capacitación.

Paso 4. Efectuar la planificación de los cursos y talleres que se debe utilizar para los trabajadores integrantes de la capacitación.

Paso 5. Notificar a los empleados el cronograma de capacitación así como también los cursos y talleres a los que deben asistir, los mismos que se darán conocer mediante hojas circulares y correo electrónico.

Paso 6. Ejecución de los cursos y talleres de capacitación.

Paso 7. Evaluar el proceso de entrenamiento y efectuar un seguimiento continuo luego de finalizados los cursos para establecer si las necesidades detectadas han sido cubiertas en su totalidad y obtener datos concretos.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **Conclusiones**

1. Para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se concluye que la Universidad Privada Antenor Orrego si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.
2. Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.
3. Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.
4. En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores.
5. Una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no excluye que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño.
6. El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo se debe aclarar que existe capacitación de carácter informal.

## **Recomendaciones**

1. Concientizar al trabajador para que las funciones que se les difunde por escrito sean analizadas para que puedan cumplirlas a cabalidad.
2. Crear un sistema de incentivo para los trabajadores, que les permita laborar en beneficio de la Universidad, aumentando el interés y gusto por el trabajo.
3. Programar reuniones periódicas entre el personal y jefes de área que permitan conocer falencias o avances que se realicen en los puestos de trabajo, que se puedan analizar y mejorar.
4. Adoptar procedimiento evaluativos de desempeño, que permitirán el crecimiento de la empresa en términos cualitativos y cuantitativos.
5. Implementar eventos de capacitación que sean producto de las necesidades que tengan los empleados
6. Desarrollar un plan de capacitación técnicamente estructurado para que se pueda ampliar los conocimientos teórico-prácticos de los empleados y de esta manera mejorar el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUILAR, G., tesis "La gestión del talento humano", Loja
2. ARBOLEDA, R. (2004). "Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas". (1ª. Edición). España. Editorial AENOR.
3. CALIGIORE Y Díaz, (2003)." Clima Organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA, (Sexta Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
4. CHIAVENATO. (2006). "Introducción a la Teoría General de la Administración".(7a Edición). México. Editorial MC Graw Hill Interamericana.
5. COOK, M. (2000). "Coaching efectivo". Bogotá. Mc. Graw Hill.
6. DAVIS Y NEWSTROM, (1991), "Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional". México. McGraw- Hill:
7. DESSLER, G (1991) "Administración de personal", (4ta. Ed). MEXICO. MCGRAW HILL.
8. GEORGE, J. R. Y BISHOP, L. K. (1971): "Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate". Administrative Science Quaterly.
9. GÓMEZ, L. y otros. (2001). "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". (3ª Edición). Madrid. Editorial Prentice Hall..
10. GÓMEZ, P. (2007). Cómo aplicar los recursos humanos. (1ª. Edición). Argentina. Valletta Ediciones.
11. HACKMAN J. y ALDHAM G, (1976) .El modelo de las características del trabajo (MCT), ISSN 0030-5073. Addison-Wesley.
12. IBÁÑEZ, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. (1ª. Edición). Lima Editorial San Marcos..
13. JERICÓ, P. (2006). Gestión del Talento Humano. Madrid.Editorial Prentice Hall.
14. KLINGNER, D. (2002). La administración del personal en el sector público. (4ª Edición). México. Editorial MC Graw Hill Interamericana.
15. LUSSIER, R. y otros. (2002). Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. (1ª. Edición). México. Editorial Thomson Learning.
16. NASH, M. (1989) .Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Colombia. Editorial Norma.
17. PACHECO, J. y otros. (2004). Indicadores de gestión. (1ª. Edición). Colombia. Editorial Mc Graw Kill.

18. ROBBINS, S y otros. (2009). Comportamiento organizacional. (13ª Edición). México. Editorial Pearson Prentice Hall.
19. RODRÍGUEZ, J. (2007). Administración Moderna de Personal. (7a. Edición). México .Editorial Thomson.
20. PAZMIÑO, J. L. (2007 "Gestión administrativa y financiera de la unidad del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército", Quito.
21. TOSO, K. (2008). Administración de empresas. (1ª Edición). Lima .Editorial Palomino.
22. WERTHER, W y DAVIS y otros. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. (6ª. Edición). México. McGraw- Hill Interamericana editores.

### DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. GARCÍA, J. (2008). La elección del tipo de diseño de investigación. Recuperado de

[http://www.nureinvestigacion.es/formacion\\_metodologia](http://www.nureinvestigacion.es/formacion_metodologia)(06/02/10, 16:52)

2. OBREGON, C. (2008). Como medir la eficiencia Empresarial. Recuperado de [http://www.revista-mm.com/rev49/administracion\\_A.pdf](http://www.revista-mm.com/rev49/administracion_A.pdf). (06/03/10, 16:52)

3. PÉREZ, V. (2008). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/liderazgo-habilidades-y-desempeño.htm>.

# ANEXOS

## Anexo N° 1

### CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

#### ENCUESTA SOBRE “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO

##### OBJETIVO:

Identificar la situación laboral del área administrativa de LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO, en cuanto a la gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral dentro de sus horas de trabajo, para conocer sus necesidades y aplicar un modelo de gestión del talento humano. Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

##### 1. ¿La dirección es accesible para los empleados?

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

##### 2. ¿Reconocen los méritos y logros de los empleados?

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

##### 3. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**4. ¿La universidad usa sistemas de motivación?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**5. ¿La universidad ofrece un programa de inducción?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**6. ¿La universidad ofrece a sus empleados oportunidades de promoción?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**7. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**8. ¿Se ofrece un nivel retributivo superior al de la competencia?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**9. ¿Se mantiene la equidad retributiva entre puestos similares?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**10. ¿Se ofrece un paquete de beneficios sociales?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**11. ¿Se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**12. ¿Cuenta la Universidad con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**13. ¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**14. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la universidad mejore su desempeño laboral?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

**15. ¿Le gustaría que la universidad le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral?**

- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESCONOZCO
- DESACUERDO
- COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

Fecha de aplicación:.....

Anexo N°2

INDICE DE ALPHA DE CRONBACH

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA	VARIANZA
1	4	5	4	5	4	2	4	1	2	1	32	2.40
2	4	5	4	5	5	5	5	1	2	5	41	2.10
3	4	5	4	4	4	4	5	1	1	3	35	2.06
4	3	3	3	3	5	5	4	1	1	4	32	1.96
5	4	4	3	5	5	4	4	2	1	3	35	1.61
6	5	5	4	5	5	5	4	1	4	4	42	1.51
7	4	4	4	5	5	5	4	1	1	4	37	2.23
8	4	5	4	4	4	5	2	2	2	4	36	1.38
9	4	4	4	5	5	4	4	1	2	4	37	1.57
10	5	4	2	4	5	5	4	1	2	5	37	2.23
11	5	5	4	5	5	5	4	1	1	4	39	2.54
12	4	5	5	5	5	4	4	1	4	1	38	2.40
13	4	4	4	5	5	4	4	1	2	4	37	1.57
14	3	3	3	3	5	5	4	1	1	4	32	1.96
15	4	5	4	5	4	2	4	1	2	1	32	2.40
16	5	4	2	4	5	5	4	1	2	5	37	2.23
17	4	4	3	5	5	4	4	2	1	3	35	1.61
18	4	4	4	5	5	4	4	1	2	4	37	1.57
19	5	5	4	5	5	5	4	1	4	4	42	1.51
20	4	5	4	4	4	4	5	1	1	3	35	2.06
21	3	3	3	3	5	5	4	1	1	4	32	1.96
22	4	5	4	4	4	5	2	2	2	4	36	1.38
SUMA	90	96	80	98	104	96	87	26	41	78	796	42.22
PROM.	3.91	4.17	3.48	4.26	4.52	4.17	3.78	1.13	1.78	3.39	34.61	
VARIANZA	0.37	0.53	0.53	0.55	0.21	0.81	0.52	0.16	0.98	1.40	666.71	
D. ESTAND.	0.61	0.73	0.73	0.74	0.46	0.90	0.72	0.39	0.99	1.18	3.08	
<b>Estadígrafo</b>	<b>Valor</b>											
Si	42.22											
St	666.71											
N	22											
$\alpha$	0.98127											