



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**“EL TALENTO HUMANO Y EL RENDIMIENTO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA UNJFSC, 2014”**

**AUTORA:
ROSA BERTHA DÍAZ ARAMBURÚ**

**ASESOR:
CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA**

**HUACHO – PERÚ
2016**

COMISIÓN DE JURADO EVALUADOR

BAUTISTA JUAN DE DIOS, REY LELIS
PRESIDENTE

MENA MELGAREJO, ANGEL CLETO
SECRETARIO

ZENOZAIN CORDERO, CARMEN ROSA
MIEMBRO

GONZALES AÑORGA, CARLOS MAXIMO
ASESOR

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Los Ángeles de Chimbote.

A mis profesores,

quienes aportaron con sus valiosos conocimientos

para cristalizar este esfuerzo intelectual.

RESUMEN

La Investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la Incidencia del Talento Humano en el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La descripción de la realidad del problema se inicia con la mención de la función de la universidad peruana estatal, que desarrolla sus actividades bajo el principio y las normas de la Ley Universitaria; las universidades tienen autonomía académica, administrativa y económica normativa. La autonomía implica aprobar su propio Estatuto y de gobernarse de acuerdo con él; para cumplir con este propósito la universidad requiere de recursos humanos y una parte de ellos son los empleados que trabajan en diversas oficinas administrativas, ellos no escapan a la situación de la burocracia que afecta su rendimiento laboral.

La población de la investigación son los empleados de la administración, ellos suman un total de 277 personas. Para nuestra investigación se seleccionó una muestra aleatoria simple como grupo representativo, que según los cálculos se determinó un tamaño de Muestra de 102 personas. El diseño de la investigación empleado es el Descriptivo Correlacional, se utilizó el Test Ji-Cuadrado (χ^2) y la Escala de Likert, con ellos se determinó la existencia de incidencia entre la variable independiente sobre la dependiente, así mismo se valoró las funciones de la administración y las áreas de trabajo de la universidad, el cual se encontró con una calificación cercana a Regular.

El procesamiento de la información fue cualitativo y cuantitativo, se aplicaron tres Pruebas de Hipótesis, donde la significación de las muestras 0.000 fueron menor a la significación probabilística 0.05, con ello se probó la existencia de influencia.

Palabras clave:

Administración de Recursos Humanos, Talento Humano, Rendimiento Laboral, Gestión de la Calidad.

ABSTRACT

The Investigation you development under the object of determining the Incidence of the Human Talent in the Labor Yield of the administrative Personnel of the National University José Faustino Sánchez Carrión. The Description of the Reality of the Problem begins with the mention of the function of the state Peruvian University that develops its activities under the principle and the norms of the University Law; the universities have Normative Academic, Administrative and Economic autonomy. The autonomy implies to approve its own Statute and of being governed of agreement with him; to fulfill this purpose the University it requires of human resources, and a part of them they are the employees that work in diverse administrative offices, they don't escape to the situation of the bureaucracy that you/they affect its labor yield.

The Population of the investigation is the employees of the administration, they add a total of 277 people. For our investigation you selects a Simple Random sample as representative group that according to the calculations a Size of 102 people's Sample was determined. The Design of the used Investigation is the Descriptive Correlacional, the Test Ji-square was used (χ^2) and the Scale of Likert, with them the existence of Incidence was determined among the independent variable on the clerk, likewise it was valued the functions of the administration and the workspaces of the university, which met with a near qualification to Regulate.

The prosecution of the information was qualitative and quantitative, three Tests of Hypothesis were applied, where the Significance of the samples 0.000 went smaller to the significance probabilistic 0.05, with I know it it proved the influence existence.

Keywords: Administration of Human resources, Human Talent, Labor Yield, Administration of the Quality.

ÍNDICE GENERAL

	Prefacio
CARÁTULA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE TABLAS	vi
INTRODUCCIÓN	vii

	Página
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS	12
2.2.1 Administración Universitaria Estatal.....	12
2.2.2 Administración de Recursos Humanos	15
2.2.3 Talento Humano	26
2.2.4 Rendimiento Laboral.....	36
2.2.5 La Productividad	50
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	60
2.4 REALIDAD UNIVERSITARIA	64
2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	87
2.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	87
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	95
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	99
3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	100
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	104
4.1 RESULTADOS.....	104
4.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	105

4.2.1	Resultados de los Aspectos Generales de los Encuestados.....	106
4.2.2	Resultados sobre el Talento Humano del Personal.....	112
4.2.3	Resultados sobre el Rendimiento Laboral del Personal	115
4.2.4	Resultados sobre la Administración de la Universidad	118
4.2.5	Resultados sobre el Área Laboral en la Universidad	121
4.3	PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS.....	124
4.3.1	Prueba de la Primera Hipótesis Específica	124
4.3.2	Prueba de la Segunda Hipótesis Específica.....	125
4.3.3	Prueba de la Tercera Hipótesis Específica.....	126
4.3.4	Prueba General Entorno a la Hipótesis Central.....	127
4.4	VALORACIÓN DE LOS ENCUESTADOS.....	128
4.4.1	Medición de Aspectos de la Administración	128
4.4.2	Medición de Aspectos del Área Laboral	129
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1	CONCLUSIONES	130
5.2	RECOMENDACIONES	131
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
	ANEXO Nº 1: Organigrama de la UNJFSC.....	136
	ANEXO Nº 2: Matriz de Consistencia	137
	ANEXO Nº 3: Encuesta General.....	138
	ANEXO Nº 4: Frontis de la UNJFSC.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Página

• TABLA N° 2-1: Análisis Comparativo De Trabajos Administrativos	57
• TABLA N° 2-2: Medidas Directas de Producción.....	59
• TABLA N° 2-3: Resultados de Principales Variables Estadísticas	83
• TABLA N° 2-4: Personal Administrativo Nombrado	85
• TABLA N° 2-5: Operacionalización de las Variables	89
• TABLA N° 3-1: Evaluación Relacional de las Variables.....	94
• TABLA N° 3-2: Personal Administrativo	96
• TABLA N° 3-3: Tamaño de Población y Muestra.....	99

INTRODUCCIÓN

El capital humano es el recurso más importante en la administración de una organización. Por su naturaleza no es fácil de administrar, las teorías del estudio del comportamiento humano nos dicen que la conducta del hombre no es predictiva ni explicativa, sino más bien busca la comprensión del comportamiento humano en una organización. En este sentido, el trabajo del personal en las actividades de la administración de una organización, tienen un rendimiento variado. Según la función que realizan se encuentran, los funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares y obreros. Esta clasificación nos indica que cada tipo de personal tiene un nivel de conocimiento diferente, por lo tanto se dispone de un talento humano específico.

El manejo del recurso humano está en función de lo establecido en el Plan de Recursos Humanos de una Organización, en este documento se establece las estrategias para cubrir los recursos humanos necesarios para las diversas actividades administrativas. Aquí se diseñan los procesos, las promociones, la colocación, el desarrollo del personal, evaluación del desempeño, etc. con el fin de alcanzar un desarrollo armónico y sostenido.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, es una institución de tipo público y una parte de su comunidad es el personal administrativo, quienes desarrollan diversas actividades laborales administrativas. Estas actividades se encuentran inmersas en problemas burocráticos, por esta razón es necesario estudiar la relación que existe entre el Talento Humano y el Rendimiento Laboral del Personal que trabaja en la administración. Frente a esta situación se ha desarrollado la presente investigación, con el fin de establecer algunas conclusiones y proponer sus recomendaciones respectivas.

El Autor.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación, se han revisado algunas investigaciones que tienen alguna afinidad con nuestro tema en estudio, cuyo interés es de conocer la incidencia del Talento Humano en el Rendimiento Laboral del Personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

A continuación mencionamos brevemente estos estudios:

- a.** Kennedy Narciso Gómez. (2004), “Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao”, Tesis para optar el grado académico en Administración, presentado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La investigación expresa en su conclusión general, que existen instituciones nacionales e internacionales con las que se podrían establecer convenios de cooperación, para desarrollar proyectos productivos en la Provincia Constitucional del Callao y atender la demanda creciente de formación técnica y de gestión empresarial.
- b.** Amancio Rodolfo Valdivieso Echevarria. (2005), “Sistemas de Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio Académico en las Universidades de la Región Huánuco Año 2003-2004”, Tesis para optar el grado académico en Administración, presentado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La Investigación expresa en su conclusión general, que las estimaciones de las gestiones administrativas de los Directivos, los Docentes y los Administrativos, se ubican en gran mayoría como Regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición.

- c. López Jiménez, Alfredo E. (2008), "La Administración de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión y su Influencia en su Comunidad Universitaria". Tesis de Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La investigación expresa en su conclusión que existe una Relación Moderada entre la Eficiencia de Administración de la Universidad y el Nivel de Satisfacción de su Comunidad. Esta realidad indica que los estamentos de la comunidad universitaria tienen una percepción moderada sobre las actividades que realizan en la universidad.
- d. Alfaro Mendives Karen Lizeth, (2006). Modelo de Gestión Estratégica para transformar las Bibliotecas Universitarias Públicas de Lima Metropolitana en Centros de Gestión de la Información. Tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. En esta tesis se presenta el diseño de un Modelo de gestión estratégica que transforma a las bibliotecas en Centros de Gestión de la Información, con ventaja competitiva.
- e. Pedraja R. Liliana; Rodríguez P. Emilio, (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 Nº 2, 2004, pp. 63-73. El presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo

instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Administración Universitaria Estatal

La administración universitaria estatal, es parte de la administración pública, su característica principal es que se identifica con las actividades que tienen relación con las Organizaciones Universitarias del Estado. Así como en las instituciones privadas, las actividades de las universidades públicas se rigen por las Leyes y Normas establecidas en el Estado, a la que pertenece. En ellas se determina su creación y administración propia.

El que hacer, en las organizaciones universitarias y en algunos aspectos, cosas muy diferentes a la actividad de las empresas comerciales, reforzó la creencia de que no se aplicaban en ellas, los preceptos e instrumentos desarrollados para atender las realidades competitivas, económicas y financieras de las organizaciones empresariales.

Hasta hace poco tiempo, hablar de empresa, clientes y gerentes en este ámbito, especialmente en la medicina y en la enseñanza, no generaba reacciones de simpatía, dado que eran términos con muy marcadas connotaciones mercantilistas y absolutamente impropias en la opinión de algunos para el sentido y fines de sus instituciones. Además en términos generales no eran abordados en la formación profesional de quienes se dedicaban a esas actividades.

Hoy es aceptado referirse a la Empresa Universitaria, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. En esa dimensión y además tomando en cuenta sus fines de contribuir al desarrollo del saber y de la sociedad, y en consecuencia a la felicidad de las personas, podemos afirmar que la universidad es una Institución imprescindible y permanente en toda sociedad.

Esta afirmación se sustenta, en que el desarrollo de una sociedad se basa en los conocimientos que poseen sus habitantes, lo que hace que su nivel cultural esté determinado por el nivel de educación de sus habitantes. La administración o gerencia de las instituciones universitarias, en sus diferentes niveles, trata de llevar a la práctica las definiciones estratégicas y políticas emanadas del ámbito del gobierno de la universidad, este es el mecanismo que disponen dichas organizaciones para bajar el nivel de incertidumbre en el cual se definen las grandes líneas de acción.

La universidad tiene como mandato hacer que las concepciones teóricas del nivel superior, sean puestas a funcionar. Es la capacidad de transformar ideas y deseos en realidades concretas. Debe lograr resultados a través de las personas que conforman sus equipos de trabajo como los Decanos, Gerentes, Directores de carreras, Coordinadores, Docentes, Funcionarios, etc. Son ellos quienes en los distintos sectores de las diversas unidades académicas, conocen, están en contacto directo y atienden a los clientes usuarios de los servicios de la institución.

Además los gestores, son tomadores de decisiones, tratando de solucionar problemas que han desviado de su curso a la acción del objetivo propuesto. Todo ello en un marco de la eficacia y eficiencia, para conseguir los resultados esperados, optimizando el uso de los

recursos. La Teoría General de Sistemas, nos permite una buena comprensión del fenómeno organizacional universitario. Entendemos a la organización de la universidad como un sistema socio técnico abierto, estructurado y con comportamiento finalista. La idea del sistema abierto, supone la premisa de que son muchas y muy diferentes las variables que debe atender, y que muchas de ellas no pueden ser controladas por el sistema. Desde el aporte del enfoque de sistemas, tenemos la posibilidad de ver a la institución universitaria, en su complejidad y tener un esquema de las interrelaciones de sus diferentes lógicas, sectores y funciones. Pero no podemos quedarnos sólo en el diagnóstico o fotografía de su realidad, sino tratar de buscar aportes para entender su cotidianeidad, que lejos de ser una imagen fija, es una película que modifica su argumento.

El funcionamiento de este sistema y con la dinámica de los factores ambientales, es necesario implementar el control de gestión, la evaluación constante, que puede suponer incluso, frecuentes modificaciones y redefiniciones para tratar de mantenerse actualizados. Esta exigencia real hace que las organizaciones universitarias, si quieren proyectarse y mantenerse en el tiempo, miren hacia el exterior de sus aulas, de sus oficinas, de sus bibliotecas, de sus saberes, de sus planes de estudio, de sus investigaciones, para ver qué necesitan de la universidad las personas y la sociedad en su conjunto, y a partir de esas claves su desempeño se orienten para lograr los resultados socialmente esperados.

Además la propia institución debe buscar en su exterior, los signos positivos que le indiquen que su propuesta es bien recibida, necesita alumnos para sus carreras, docentes capacitados, funcionarios eficientes, investigadores que contribuyan al conocimiento, etc. La estructura y diseño de la organización universitaria, implica que esté preparada para asumir el desafío. Por lo cual queda de manifiesto la

relación causal entre el suprasistema ambiental, la estrategia institucional y la estructura de las organizaciones. La estructura organizacional es el medio de unión y relación entre la estrategia, los objetivos, las metas y los diferentes recursos de la institución, ya sean humanos o materiales. Se vinculan e interactúan las diferentes partes, sectores o subsistemas en que se divide la institución, de modo tal de lograr la asignación y utilización eficiente de sus recursos.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho es una organización estatal que vendría operando de acuerdo con una estructura que en apariencia no lograría la utilización eficiente de sus recursos, siempre se aprecia algún desorden y la falta de liderazgo de las personas que tienen a su cargo el gobierno de la universidad. La toma de decisión se basaría más en criterios de tipo partidarista y de grupo, esto se evidencia en los distintos actos que se vinculan con el exterior.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración del Personal se puede lograr por diversas vías, depende de las circunstancias organizacionales y personales que rodeen a quienes tienen bajo su responsabilidad este tema. Hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan, como el planeamiento, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control.

Cada una de estas funciones del proceso administrativo incluye las siguientes actividades:

- Planeación: Establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyectos; es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

- Organización: Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- Formación de un equipo de trabajo: Decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- Dirección: Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados. Ejercer liderazgo.
- Control: Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

La función de administración de personal o formación de equipos de trabajo, se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente las actividades relacionadas con el personal o con el manejo de la gente en el trabajo. Incluye:

- Análisis de puestos: determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado.
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación de los nuevos empleados.
- Compensación: La administración de los sueldos y salarios.
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, supervisión).
- Desarrollo de gerentes.

- Conocimiento sobre igualdad de oportunidades para acceder a un puesto de trabajo, seguridad y salud de los empleados, el manejo de quejas y las relaciones laborales.

- **Importancia de la Administración del Personal**

Es importante porque ayuda a evitar algunos de los siguientes errores:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Una alta rotación de personal.
- Que el personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Que la empresa sea demandada por prácticas inseguras, de acuerdo con la ley de seguridad ocupacional.
- Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos en relación con otros en la organización.
- Que la falta de capacitación limite la eficacia de los departamentos.
- Incurrir en algún tipo de práctica laboral injusta.

Otros factores que hacen importante la administración de personal son: La insatisfacción en una fuerza de trabajo cada vez más educada, los nuevos estilos de vida, la nueva legislación, cambios en los valores, la necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo, el desarrollo de la productividad, etc.

- **Objetivos de la Administración del Personal**

- **El objetivo principal:** Es *mejorar la productividad* de los recursos humanos.
- **Los objetivos específicos son:**
 - Objetivos sociales:** Dar empleo a minorías, evitar la discriminación, contribuir a la conservación del ambiente, etc.
 - Objetivos organizacionales:** Contribuir a lograr los objetivos de la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización para evitar un mal uso de los recursos.

Objetivos individuales: Contribuir al logro de los objetivos que cada persona se ha señalado.

- **La posición de la Administración de Personal en la Organización**

A pesar de que todos los gerentes tienen que ver con la administración de personal, las organizaciones de cierto tamaño tienen un departamento de personal con su propio gerente. La autoridad es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes. La autoridad puede distinguirse en autoridad de línea y de asesoría y de apoyo. Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados y tienen a su cargo el logro de los objetivos básicos de la organización. Los gerentes de asesoría y de apoyo están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de estos objetivos.

Un listado de las responsabilidades de manejo de personal de los gerentes de línea es el siguiente:

- Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción).
- Capacitar a los empleados para los puestos que les son nuevos.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas.
- Obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa.
- Controlar los costos de mano de obra.
- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona.
- Crear y mantener una moral elevada.
- Proteger las condiciones físicas y de salud de los empleados.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden hacerse cargo de estas responsabilidades de la administración de personal sin tener ayuda; pero, a medida que la organización crece, se requiere de apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un grupo especializado.

Las funciones básicas, que el área de personal de una organización desempeña son:

- Una función de línea, al dirigir las actividades de las personas dentro de su propio departamento. También ejerce una autoridad implícita sobre los gerentes de línea, debido a que éstos conocen el acceso que el gerente de personal tiene con la alta dirección.
- Una función de coordinación, relacionada con el control funcional de las actividades de personal. En este caso el área de personal actúa para asegurar que los objetivos, políticas y procedimientos de personal de la organización sean cumplidos consistentemente por los gerentes de línea.
- Una función de asesoría y apoyo (servicio), que es el elemento cotidiano en el trabajo del área de personal: Ayuda en la contratación, capacitación, evaluación, incentivos, promoción y despido de los empleados; administración de los diversos programas de prestaciones; ayuda a los gerentes de línea a cumplir las leyes relacionadas con el personal, las quejas y las relaciones laborales.

Algunos de los puestos que componen el área de personal son los de reclutadores (mantienen contacto con la comunidad y están a la busca de solicitantes calificados de empleo), analistas de puestos (reúnen y analizan información sobre las tareas que implica cada uno de los puestos de la organización y preparan descripciones de los mismos), gerentes de compensaciones (manejan el programa, cié prestaciones a los empleados, especialmente seguro de gastos médicos y planes de jubilación), especialistas en capacitación (planean, organizan y dirigen

las actividades de capacitación) y en relaciones laborales (asesoran a la gerencia en torno a todos los aspectos de las relaciones obrero-patronales.

- **Motivación**

Debido a que los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, la motivación es importante para ellos. La habilidad para motivar será más importante aún en el futuro debido a los cambios que han habido en el nivel educativo, en los intereses de los empleados, en la tecnología; la productividad ha descendido, hay más empleados en el servicio que lo que están produciendo.

A pesar de que no existe una respuesta fácil a cómo motivar, es correcto señalar que 'las personas generalmente están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse en una forma tal que sientan que esa conducta conducirá a obtener recompensas.

Por lo tanto, para motivar a alguien se requiere, primero, encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa, y, segundo, asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa. Una cosa sin la otra no es suficiente; se requiere tanto el deseo como la capacidad.

Finalmente, es necesario decir que la administración de personal es un elemento más de la totalidad que constituye la empresa y su funcionamiento. Cada decisión y cada acción -los empleados que se contratan, la capacitación dada, la forma de evaluar el desempeño, etc. afectan la motivación.

- **Aspectos Claves de la Administración del Personal**

- La administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización. La dignidad de la persona debe guiar

esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas es antiético y a la vez extraño a la administración moderna.

- La administración de personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos que supervisan personal. El departamento de personal sólo cumple una función de apoyo y asesoría mediante sus conocimientos especializados.
- Como sistema, la administración de personal se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización y debe ser evaluada en función de la contribución que su labor haga a la productividad de la organización. Debe considerarse que al ser un sistema, la administración de personal es también una parte de un sistema mayor, que es afectada por las otras partes y por el entorno que lo rodea.
- La administración de personal puede aumentar su contribución a los empleados, a los ejecutivos y a la organización, mediante la anticipación de los problemas antes de que surjan. Si las medidas son sólo reactivas, los problemas pueden crecer y desaprovechar oportunidades importantes para el desarrollo de la organización.

- **Desarrollo de Recursos Humanos**

Sobre este punto, Mondy W.R. y Noe Rebert M. (1997, p.230) en su libro de *Administración de Recursos Humanos*, nos manifiesta:

“... podemos definirlo como el esfuerzo continuo reflejado en plan de recursos humanos de la institución, que comprende estrategias que garantizan la adecuada y oportuna cobertura de recursos humanos capaces, a las que se unen carrera, evaluación de desempeño y administración salarial, con el fin de alcanzar un desarrollo armónico y sostenido. Todo ello inserto en la planificación estratégica general y gestor del cambio de la cultura organizacional”.

Esta definición muestra que el desarrollo del personal ocupa un lugar preponderante en el área de recursos humanos y que es decisivo para el éxito de toda organización. Porque provee un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; es decir tiene un enfoque de largo plazo.

Así mismo, Kast F.E. y J.E. Rosenzweig (1994, p.91) en su obra sobre *Administración en las Organizaciones*, nos expresa:

“... la importancia de una efectiva administración de desarrollo de personal se ha visto acrecentada por la preocupación acerca de la productividad, la necesidad del mejoramiento de la calidad, los indicadores de una escasez futura de personal entrenado y la aplicación de leyes y reglamentos protectores de los trabajadores. Los científicos de la conducta han aportado muchos conceptos y hallazgos significativos de investigación, que se están aplicando actualmente en el desarrollo de recursos humanos”.

En la antigua Grecia, Platón señalaba los beneficios de una masa de ciudadanos entrenada: "lo que afirmo es que todo hombre que va a ser bueno en cualquier ocupación, debe practicar esa ocupación específica desde la infancia. Aparte de esto, debe tener instrucción elemental en todos los temas necesarios; al carpintero por ejemplo, se le tiene que enseñar el uso de la medida y la regla". Podemos mencionar que el éxito de SONY da validez al punto de vista de Akio Morita, que dice que "el recurso más importante de una organización es la gente que proporciona su trabajo, su talento, su creatividad e impulso a la organización.

El mundo del trabajo nos hace un examen cada día. El desempeño tiene que ser continuo y un error no se refleja en un examen reprobado sino

en los costos de la compañía. Todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los empleados, se construye sobre la premisa de que los empleados son la parte más valiosa de la compañía.

Tom Peters, propone como un pacto nuevo y más realista entre el patrón y el empleado, que los empleados se comprometan a dar lo mejor de sí mismos para ayudar a la compañía a alcanzar sus metas y. a cambio, la compañía dará á los empleados una oportunidad de desarrollar y pulir sus habilidades que podrían usarse para servir a otro patrón, pero idealmente la oportunidad de continuar aprendiendo y de hacer un buen trabajo los mantendrá en la compañía y acrecentará tanto su lealtad como su productividad.

Si existe un campo de la administración que ha cobrado gran preponderancia entre los principales asuntos que debe tratar un gerente de cualquier organización, es el que se refiere a la gestión de los recursos humanos, la cual ya no solo es entendida como la actividad que se responsabiliza por la contratación del personal, pago de planilla y los tributos, sino que resulta la función clave para asegurar a la organización los talentos y las capacidades requeridas para enfrentar los retos que plantean el nuevo entorno competitivo internacional, tanto en el presente como en el futuro.

En un comienzo las empresas más organizadas creaban unidades especializadas de recursos humanos que desarrollaban sofisticados mecanismos para: seleccionar, capacitar, evaluar y compensar a su personal; sin embargo, no lograban generar una contribución real que fuera valorada por las otras unidades de línea de las organizaciones. Esto se originaba por el uso complicado de métodos o porque no se visualizaba ninguna contribución real para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Mucho se ha escrito respecto a este tema y sin duda se continuará haciéndolo en el futuro, desde distintos puntos de vista y por diversos especialistas, pero el común denominador de esta literatura es su origen europeo, lo cual no le quita en absoluto su validez, pero si le da una serie de características no siempre aplicables en nuestra realidad actual.

- **Sistema Modelo para el Desarrollo de Recursos Humanos**

Las personas, que son los recursos más valiosos de una organización, se deben emplear de una manera efectiva, creando oportunidades para usar y desarrollar el conocimiento y las habilidades humanas para el provecho mutuo del empleado y del empleador.

El sistema se basa sobre una definición de los objetivos de trabajo, la evaluación de su logro y el uso de la prueba resultante como base para toda decisión sobre las maneras de desarrollar estos recursos.

Existen tres formas para alcanzar esta meta:

- Por medio de la experiencia laboral, planeada para adquirir el conocimiento, la habilidad y las actitudes necesarias, a través de asignaciones de puestos de responsabilidad más amplias.
- Por medio del entrenamiento, creando situaciones de aprendizaje del conocimiento, las habilidades y las actitudes relacionadas con el puesto.
- Por medio de la educación, que sirve para los objetivos a largo plazo, como el desarrollo de la conciencia, el autoconocimiento, la habilidad para analizar problemas en el trabajo de manera sistemática y sensible, y la motivación para continuar aprendiendo.

Todo ello requiere integrarlo y coordinarlo dentro de un sistema formal para lograr efectividad, a través de los siguientes factores:

- Definir y publicar los objetivos del sistema.

- Un sistema de estructura y métodos que promueva la colaboración y comunicación entre todos los participantes.
- Un subsistema de registro de información de los empleados, incluidos historia laboral, evaluación del desempeño, recomendaciones para otras experiencias laborales, capacitación y educación.
- Esquema de capacitación para dar el conocimiento requerido, las habilidades y estructuras para la aplicación efectiva del sistema.
- Un subsistema para monitorear y evaluar la eficacia del sistema.

No hay reglas invariables o inflexibles, pero todos los sistemas se deben basar en los principios ya descritos para ser potencialmente efectivos.

En la estructura de toda organización compleja pueden distinguirse varios elementos básicos. Según Mintzberg H. (1993, p.370) en su obra sobre *la estructuración de las organizaciones*, podemos distinguir:

- Un ápice estratégico, fijado por el Comité de Dirección.
- El núcleo operativo. Está compuesto por los que realizan las tareas productivas directas (obreros, médicos, profesores, vendedores, etc.)
- Cuando la estructura tiene un cierto tamaño, aparecen los mandos intermedios, que traducen el plan estratégico, por su propia naturaleza global y pensando en el mediano y largo plazo.
- Al crecer la organización necesita un staff, un grupo asesor que proyecte sistemas de planificación y de control, al que podemos denominar tecnoestructura. "O+RH" formaría parte de esta área, aún cuando quedaran "funciones de personal" a desempeñar por la línea, por el "mando intermedio".

Como parte de la tecnoestructura, o bien como un elemento diferenciado básico, hay que considerar la investigación y el desarrollo entendido en sentido amplio, incluyendo tanto la investigación del mercado como la de procesos y la de productos.

Paralelamente a la tecnoestructura existe otro staff de apoyo que proporciona servicios indirectos a la organización, facilitando la labor de las restantes unidades (la Unidad de Informática es un ejemplo típico). La coherencia supone agrupar las funciones de forma que se relacionen correctamente, teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentra, su tamaño, sector, tecnología que maneja, etc.

- Finalmente la organización tiene una sexta parte, que se ha dado en llamar la ideología (un término alternativo popular recientemente ha sido "cultura"). La ideología comprende las tradiciones y creencias de una organización que la distingue de otras organizaciones y que infunde cierta vida: en el esqueleto de su estructura.

2.2.3 Talento Humano

Los enfoques modernos de una gerencia empresarial, se basan en la tendencia humanista, es decir en el manejo inteligente de los recursos humanos que es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Ahora se reconoce al **conocimiento** como **Talento** o **Capital Humano**, tanto es así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, es a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Entonces es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Sobre Este Punto, Espitúa Alba, Inés y Barragan Guerrero, Eder (2004, p.32) en su libro *Gerencia del Talento Humano*, expresan:

“... Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano”.

De ahí que los cambios más significativos que han afectado a estas organizaciones en los últimos años es el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Se pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente.

Sobre este punto Carpio Solano, José Alberto (2003, p.24) en su revista sobre el *Talento Humano en las Organizaciones*, expresa:

“... La cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su respectivo comportamiento organizacional”.

Desde luego, para conseguir estos cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin

de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

Asimismo la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: Recursos materiales, recursos técnicos y talento humano.

Tampoco hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

También todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Sin embargo, las técnicas de administración del talento humano pueden impactar realmente en los resultados de una compañía, definitivamente sí. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Por tanto, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el

talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Por eso, la dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

De ahí que en la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Sobre esta parte, Escandón Vilchis. Ángel Antonio (2007, p.1), en su libro *El Factor Humano*, sostiene:

“... Todos los procedimientos, estándares, políticas y reglas de una empresa son aplicados por seres humanos por lo que es imposible pensar en una situación perfecta todo el tiempo”.

Las características que hacen única a cada persona tienen que ver con su educación, su experiencia, su idiosincrasia, su cultura e incluso sus temores; hablando en forma general y no sólo refiriéndonos a la

experiencia o educación en el área que desarrolla dentro del trabajo. Sólo considerando esto podemos entender porque las diferencias de una a otra persona al reaccionar ante una misma situación.

También su forma de ser se ve regulada por todos esos valores que lo convierten en una persona única e irrepetible. Nadie pudo haber tenido el mismo conjunto de factores en la vida ni al mismo tiempo, son sus propios paradigmas.

Aquí radica también la gran problemática en el manejo de los recursos humanos, sin referirnos a la parte administrativa de nómina, impuestos y contrataciones o despidos, sino hablando particularmente del trato humano; de la forma en que tratamos y somos tratados por jefes, compañeros y subordinados.

No cabe duda que existe la creencia en muchas empresas que las personas trabajan mejor bajo presión y sacan lo mejor de sí mismas, pero quizá nunca han intentado lograr que dichas *personas* trabajen con gusto, tranquilidad y excelente motivación.

Un ambiente donde el trabajador se siente apreciado y reconocido por sus logros es más productivo que uno donde es reprendido por sus errores. Esta idea tan sencilla parte del hecho de que debemos generar satisfacción en el trabajo en lugar de miedo, gusto por hacer bien las cosas y ser felicitado en lugar de temor por ser regañado si no se hace bien.

Muchas veces la forma de dirigir una empresa o el área específica de una empresa tiene que ver con la misma personalidad de quien está al frente. Todavía existe gente que lamentablemente cree que el uso del látigo es la única forma en la que se puede hacer que las cosas funcionen bien.

Por consiguiente, ese tipo de ideas son las que frenan el desarrollo de las empresas y los países, pues no se está cuidando el talento humano que es el recurso más importante de una empresa.

Así mismo, Rosas Gómez, Miguel Ángel (2002, p.1), en su obra *El Capital Humano ó Talento Humano*, afirma:

“... el talento humano es aquel que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria, o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios”.

Así el talento humano es utilizado como un desechable pues siempre habrá alguien que quiera ese puesto, cuando es más fácil y menos costoso para la empresa desarrollar a las personas mediante programas motivacionales y de desarrollo profesional que repercuten en fidelidad y agradecimiento.

En tanto el talento humano es el motor de las organizaciones, es un juicio para el éxito de la organización y es difícil de manejar. En efecto, la importancia crítica del talento humano para el éxito organizacional aparece cada vez más clara en el mundo de la gerencia. Sea desde el punto de vista de los costos de mano de obra, de las calificaciones, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura, el talento humano se impone cada vez más como factor determinante en la lucha contra la competencia.

Desde luego, cuando los empresarios preguntan cómo disminuir la alta rotación de su personal, deben fijarse en cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo y cómo son tratadas.

Por tanto, debe existir un ambiente de respeto y profesionalismo donde los puestos no son pretexto para tratar déspotamente a nadie; debe existir un canal de comunicación maduro donde las personas resuelvan sus diferencias entre ellos y eviten ir a niveles superiores acusando a diestra y siniestra.

Tampoco puede existir una mayor satisfacción que una empresa donde los trabajadores tienen la confianza de dirigirse a sus compañeros y sobre todo a sus superiores, pero más aún poder saludar y ser saludado por cada uno de ellos con una sonrisa independientemente del puesto o que necesariamente sea el dueño.

Es así que cuidar del talento humano implica tiempo y dedicación y sobre todo ganarse la confianza a través de resolver sus conflictos y necesidades laborales en forma efectiva, mostrando un verdadero deseo de ayudar y actuando de inmediato, convirtiéndose en la actividad más importante de ese momento.

Por ello, es muy importante mantener una comunicación donde se pueda centrar en las cosas importantes para su gente, por ejemplo hablar con aquella persona que acaba de tener un hijo y que le cuente sobre su crecimiento. Verá que gusto les da darse cuenta que usted lo recuerda y le interesa saber al respecto.

Entonces si es usted temperamental y gusta de reprender en público "para que aprendan todos la lección" evítelo a toda costa, quien se lleva la peor imagen es usted y no el reprendido. Relájese, tranquilícese y llámelo en privado, las cosas se resolverán más rápidamente.

De ahí que la gerencia del talento humano debe involucrar líderes de individuos partícipes en cualquier área de la organización. Así, los

ejecutivos o directivos acometerán sus responsabilidades con el conocimiento de la organización:

- Los primeros, realizando o haciendo cumplir las decisiones de la alta gerencia.
- Los segundos, señalando las políticas organizacionales y autorizando para que para el desarrollo empresarial, se inmiscuya cada vez más el potencial humano.

Sobre este aspecto, Chiavenato, Idalberto (1997, p.6) en su libro *Gestión del Talento Humano*, sustenta:

“... la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Entonces la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Asimismo la administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

De ahí que la administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

Al respecto, De Cenzo, David A. y Robbins, Stephen P. (1996, p.8), en su texto *Administración de Recursos Humanos*, expresa:

“... la administración de recursos materiales es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.”

También durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. Existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada. Éste será el panorama del futuro.

En tanto, los objetivos de la gestión de personas son diversos, la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas, se refiere a este objetivo de la administración de recursos humanos. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la administración de recursos humanos, y no sólo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

Entonces la moderna gestión del talento humano implica varias actividades como, descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

2.2.4 Rendimiento Laboral

El Rendimiento Laboral del personal directivo, administrativo y operativo, se da en función de las diversas condiciones del trabajo que desarrollan. El uso, manejo y administración del tiempo es el factor más importante en nuestra vida. Esto se refleja de manera significativa en todas nuestras actividades diarias, en el trabajo que desempeñamos, nuestros deberes familiares, nuestro cuidado personal y en general todo lo que podemos denominar: "el disfrute de un tiempo de calidad".

De ahí que en la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos que afectan la labor de los trabajadores en sus rutinas, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades de la profesión. Sin embargo la introducción de nuevas las tecnologías tienden a mejorar el desempeño en los espacios

laborales, ya que estos reducen los costos, optimizan el tiempo y por lo tanto mejoran su práctica, por ello el recurso más valioso que tenemos es el Tiempo y ningún otro puede competir con este intangible.

Los expertos en gestión de recursos humanos otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral, pues son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral como la estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común, todos reducen el nivel de satisfacción en el empleado, es decir provocan una carencia de mayor o menor consideración en la faceta emocional del trabajador.

Según, Klimoski, R. y Inks, L. (1990, p.194), en su libro *Fuerzas de la Responsabilidad en la valoración de Funcionamiento*, nos dice:

“... el rendimiento profesional o laboral es la actividad que necesita llevar a cabo una unidad, ya sea individual, grupal, departamental o de una sección que pertenece a una organización para lograr un resultado deseado”.

El rendimiento laboral es una serie de resultados que pueden ser objetivos, comportamiento y satisfacción, se basa en comportamiento o conducta de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de una organización.

Sobre el punto, Barret R.S. (1986, p.39) en su libro sobre *Grados de Funcionamiento*, sostiene:

“... el rendimiento laboral es un análisis sistemático de la ejecución de un trabajo por parte de un empleado que se utiliza para evaluar la efectividad en su trabajo”.

Así mismo, Motowidlo S.J. (2003, p.39) en su obra Job Performance, nos afirma:

“... el rendimiento laboral es el valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo determinado”.

La definición no habla del rendimiento laboral como conducta, esta es la forma por la que tradicionalmente se le ha operacionalizado. Es decir, es correcto considerar el rendimiento como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error considerable, en contra de lo que podría creerse, definirlo como el resultado de los mismos, en forma de productos o servicios generados. Términos tan variados como la eficiencia, la productividad, la eficacia o incluso la excelencia se refieren a resultados, mientras que rendimiento implica siempre las conductas que se dirigen a los mismos.

Los motivos por la falta de interés del trabajador, pueden englobarse en tres grandes áreas:

- Los recursos disponibles en la empresa para el desarrollo de las tareas.
- La aptitud de los empleados para el cumplimiento de dichas tareas.
- Lo social o la interrelación entre todo el personal.
- El aspecto salarial, siendo este el más crítico.

Entonces el logro de los objetivos no sólo a nivel corporativo sino también a niveles más reducidos, contribuyen al establecimiento de metas mucho más realistas, lo que indudablemente reducen de forma considerable la posibilidad de caer en la frustración.

Por tanto, en el plano social, la dirección de una empresa puede influir de forma positiva o negativa sobre el ambiente en las relaciones entre sus empleados. El pensamiento viejo de "divide y vencerás" ha

demostrado sobradamente no sólo su ineficacia, sino incluso su inconveniencia. Un ambiente tenso en una oficina no es el mejor caldo de cultivo para obtener mejores resultados.

De ahí que el famoso "burn out", que popularmente lo conocemos como "estar quemado" es una sensación que puede muy bien venir motivada por detalles como unas instalaciones de aspecto poco agradable, la obligación de portar un atuendo poco favorecedor o simplemente porque no se contemplan como necesarios los descansos.

También una política organizada en el área de recursos humanos comporta contemplar la vertiente emocional de los trabajadores como un activo más de la empresa, por lo que iniciativas como la institucionalización de los tiempos de descanso, la promoción de actividades lúdicas a nivel colectivo y los cambios habituales en la fisonomía del lugar de trabajo, pueden contribuir de forma significativa a mejorar los resultados a medio y a largo plazo.

De otro lado, muchas veces los directores se niegan a dirigir las sesiones de valoración o si lo hacen, se lleva a cabo de un modo tan descuidado que tienen poco o ningún valor. alguna de las razones que están detrás de esta resistencia es que a los directores no les gusta criticar a los subordinados, les desagrada valorar su ejecución, y les faltan habilidades de evaluación.

Al respecto, McGregor D. (1987, p.89) en su obra *Una mirada inquieta en la valoración del funcionamiento*, nos expresa:

"... un programa de evaluación debe tener en cuenta no solo el enseñar a los supervisores como evaluar, sino también debe mostrar a los empleados la necesidad de valoración. Con ello se reduce la resistencia del supervisor y la ansiedad del empleado".

También la organización debería desarrollar, como parte del programa de evaluación, un manual donde se trace a grandes rasgos la filosofía, objetivos y normas del programa. Este se puede utilizar como texto durante el entrenamiento y después como referencia.

Desde luego la organización debe explicar a todos sus empleados que van a evaluar su rendimiento. Los empleados, a su vez, deben conocer los objetivos y propósitos del programa, así como el modo en que les va a beneficiar a ellos. Las evaluaciones pueden vivirse como una amenaza y dichas explicaciones mitigarían los miedos. A fin de evitar problemas, los empleados deben entender cómo se van a utilizar las evaluaciones. Si ellos creen que la información se va a utilizar para tomar decisiones sobre aumento de sueldo y promociones, se mostraran más a la defensiva sobre sus puntos débiles.

Por otro lado, si creen que la evaluación es un instrumento diagnóstico para ayudarles a fortalecer sus áreas más débiles, aceptarán bastante mejor el ser evaluados. En algunas empresas la evaluación se hace a la ligera, con lo que la compañía no utiliza luego esa información y los empleados adoptan una actitud de "a quien le importa" acerca de este sistema. También es muy importante una comunicación abierta y honesta cuando se intenta realizar una evaluación.

Entonces al igual que en la formación, la dirección juega un papel vital en el éxito de cualquier programa de evaluación del rendimiento. La evaluación es una herramienta de dirección, así que es ésta quien tiene que hacerla funcionar.

La dirección debe apoyar el programa y vincularlo con las metas generales de la empresa. Evidentemente, la evaluación tiene que contar para algo, y es la dirección quien tiene la autoridad de concederle esa influencia. Si los aumentos de sueldo se basan en el rendimiento, pero

resulta que todos los empleados cobran lo mismo, entonces el programa de evaluación perderá credibilidad. Lo mismo sucederá si las promociones se supone que se basan en la ejecución pero se conceden según la antigüedad.

Así en una organización se supone que se utilizan las evaluaciones para determinar los aumentos, pero muchos directores no se molestan en evaluar a sus empleados, y les dan a todos el mismo porcentaje de aumento. La empresa, para conseguir que sus directores lleven a cabo evaluaciones, estable que aquellos directores que no lo hicieran perderán su incremento salarial anual. Como es de esperar la participación ascendió al máximo. Al igual que en selección y formación de personal, en evaluación del rendimiento la directiva debe respaldar fuertemente el programa para conseguir que éste sea eficaz.

Desde luego, registrar y revisar el programa de evaluación es un proceso continuo. El registro lo hace el departamento de personal, las evaluaciones se llevan a cabo todos los años, pueden estar ligados al cumpleaños del empleado, la fecha de aniversario de la contratación del empleado, un período fijado para todos los empleados, un grupo al mes según orden alfabético, un grupo al mes según departamento o grupo.

También aunque lo más importante es si se cumple eficazmente las metas del programa, ya que si la meta del programa es identificar a aquellos merecedores de una promoción. Si la meta es conceder un aumento a aquellos trabajadores más productivos. Entonces, la validez de la evaluación no siempre es fácil de conseguir. Un programa de evaluación del rendimiento puede ser válido para identificar los puntos débiles en la ejecución de un empleado, y se podría desarrollar otro sistema de evaluación distinto para tomar decisiones acerca de los ascensos. Los sistemas de evaluación deben cumplir las metas

organizacionales, si no los consiguen, o si cambian los objetivos, entonces el sistema debe cambiar.

De este modo, las principales utilidades de la información recogida en la evaluación son las siguientes:

- **Formación del personal**, quizás la utilidad más importante de la información sea dar feedback a los empleados. El feedback o la retroinformación acentúa los puntos fuertes y débiles de éstos. Por supuesto que la evaluación debe ocuparse sólo de características referidas al trabajo. Así, las deficiencias o puntos flacos se pueden convertir en objetivos para formación. De este modo, la formación sólo trataría aquellas áreas a las que se les atribuye la causa de dicha ejecución pobre o deficiente del individuo y no se ocuparía de aspectos referidos al ambiente laboral. El supervisor desempeña un papel clave a la hora de ayudar al empleado a desarrollar sus habilidades. Aunque, la evaluación del rendimiento sea valorativa, en este contexto, sirve más como ayuda diagnóstica. Ya que la mayoría de los empleados no conocen sus puntos débiles, será más eficaz un supervisor que anime y apoye, que uno que amenace o sea crítico.
- **Pagas y administración del salario**, la segunda titularidad más habitual de estos programas de evaluación, probablemente sea en la decisión sobre los aumentos. Los aumentos en la paga se conceden, en parte, según el rendimiento laboral. Se pueden diseñar los programas de evaluación, de modo que haya una relación directa entre la evaluación y la proporción del aumento. Dos de los aspectos de la evaluación, como el desarrollo del personal y la administración salarial no siempre se llevan bien. Si se combina a las dos funciones, los empleados pueden ponerse más a la defensiva. Cuando el admitir los puntos débiles supone un incremento salarial

menor, el desarrollo personal pasa a un segundo plano de importancia. Asimismo se deben de dividir los roles de los supervisores a la hora de evaluar.

Un rol es el consejero, para discutir el desarrollo del empleado o su mejora en la ejecución. La evidencia nos enseña que la mayoría de los supervisores no pueden jugar ambos papeles simultáneamente.

- **Colocación**, la información de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar decisiones sobre colocación o asignación a un puesto de trabajo. A los nuevos empleados se les expone a distintas actividades o trabajos en un primer momento, así en un período de 1 año, un trabajador en formación puede haber pasado por marketing, finanzas y economía. Después de ser evaluado en cada uno de ellos, se le puede asignar al área dónde haya rendido mejor. Al identificar los puntos fuertes de un empleado, la evaluación indica dónde se podrían aprovechar mejor sus cualidades.
- **Promociones**, la posibilidad de promoción puede deberse al rendimiento actual de un empleado. Las evaluaciones identifican a los empleados que rinden más o mejor, y aquel que no ejecute bien su trabajo no será considerado en una promoción. Pero el rendimiento no es la única razón para ascender, ya que las promociones son una combinación de mérito y antigüedad. Si se basa la promoción sólo en el rendimiento, es posible que surjan actitudes defensivas. La mayor parte de los expertos están de acuerdo en que debe tenerse en cuenta la experiencia en el trabajo.
- **Investigación del Personal**, así las evaluaciones del criterio se derivan de las valoraciones del rendimiento. El criterio es una medida del éxito del trabajo, y que es esto justo lo que se supone que miden las evaluaciones del rendimiento. Cuando el departamento del personal quiere validar un nuevo test predictor,

correlaciona sus puntuaciones con las medidas del criterio, que en la mayoría de las ocasiones se extraen de los ficheros sobre evaluaciones del rendimiento, propiedad de la empresa. El valor de cualquier estrategia de selección, es igual de bueno que el criterio que trata de predecir. Por tanto, las evaluaciones deben ser una medida relevante del éxito en el trabajo.

De esta manera la discriminación injusta puede darse no sólo en el lado del predictor, sino también por parte de la conducta de trabajo que el test esta tratando de predecir. La relación entre la evaluación del rendimiento y la ley, mostraron varias áreas posibles de discriminación.

En tanto:

- En primer lugar, el sistema de evaluación deber ser relevante para el trabajo.
- En segundo lugar, los supervisores no deberían valorar aspectos de la ejecución del empleado que no sean observables, esto evita la posibilidad de prejuicios y falsas interpretaciones.
- En tercer lugar, la evaluación no debería basarse en factores vagos o subjetivos, como el deseo de triunfo, ya que este deseo puede tomar formas diversas en personas diferentes.

Cuanto más claros sean los factores, más probable será que la atención del supervisor se centre en los *aspectos* pertinentes de la conducta laboral. Con dicha demostración empírica sobre prejuicios raciales, resulta obvio que la evaluación del rendimiento, al igual que la selección y formación de personal, es otra vía posibles para la discriminación en el campo laboral.

Sobre este punto Kahn R. L. (1989, p.62) en su estudio de *Psicología Social de las Organizaciones*, manifiesta:

“... un buen rendimiento es aquel que, además de cumplir con las obligaciones de tarea del trabajador, este se comprometa de forma espontánea con comportamientos beneficiosos para la organización”.

En este sentido, durante las últimas décadas ha emergido una interesante área de investigación referida al denominado rendimiento contextual, definido como aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global. Este tipo de comportamientos ha recibido distintas denominaciones para referirse a conceptos muy similares, entre otras sobre el comportamiento organizacional prosocial y la conducta extra-rol.

Existen diversas formas por las que un trabajador puede contribuir al contexto del trabajo:

- La primera, que corresponde con la mejora de ciertas circunstancias psicosociales de la organización, el empleado promueve afectos positivos y de confianza entre sus compañeros, e incluso colabora para disminuir la hostilidad y el conflicto, de esta forma es posible aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación.
- Una segunda, la posibilidad con la que se apoya el contexto de trabajo implica aumentar la predisposición personal para realizar conductas que aumenten el valor organizacional. La tercera forma de contribución se realiza a través de comportamientos que afectan a la conservación o al ahorro sobre los recursos tangibles de la organización.

Sobre esta parte, Bateman T.S. y Organ D.W. (1983, p.587) en su libro *Job Satisfaction and the Good Soldier; the Relation Ship Between Affect and Employee Citizenship*, nos expresan:

“... en todo lo relacionado con el rendimiento contextual, las conductas de ciudadanía organizacional implican la voluntad de los trabajadores de

cooperar con sus compañeros, globalmente contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización”.

De ahí que estas dimensiones, han sido cuestionadas en los últimos años por causa de distintos problemas metodológicos y conceptuales, por lo que actualmente los expertos se replantean por un lado si realmente se refieren a aspectos cualitativamente diferentes entre sí, y por otro si su contenido es o no distinto al del rendimiento contextual. Parece que la solución a estas dificultades puede pasar por considerar las conductas de ciudadanía desde un punto de vista multinivel, realizando medidas conjuntas individuales, grupales y organizacionales.

También, los llamados comportamientos contraproducentes en el trabajo constituyen otra faceta del rendimiento laboral contextual, los cuales se están convirtiendo últimamente en un área de gran impacto por el volumen de investigación generado. Este tipo de conductas se define como aquellos comportamientos intencionales realizados por algunos miembros de la organización y que son vistos por esta como contrarios a sus intereses legítimos.

Desde luego, debe señalarse que tanto las conductas de tarea como las contextuales pueden ser intrínsecamente motivadoras, aunque las recompensas extrínsecas suelen asociarse exclusivamente con las primeras. Posiblemente sea esta la explicación de la mayor frecuencia de aparición de las primeras respecto a las segundas en la organización.

Los autores Holley W.H. y Feild H.S. (1975, p.423) en su obra Valoración de Funcionamiento y la Ley, nos expresan:

“... existen seis dimensiones relacionadas con un sistema de evaluación del rendimiento, estas son:

- Se debería realizar análisis de los puestos de trabajo para identificar las características necesarias de un desempeño laboral satisfactorio.

- Estas características se deberían incluir en el instrumento de evaluación.
- Se debería entrenar a los supervisores sobre el modo de utilización del instrumento de evaluación.
- Se deberían crear mecanismos formales de apelación para reconsiderar cualquier evaluación.
- Las evaluaciones del rendimiento deberían estar bien documentadas.
- La organización debería conceder a los trabajadores deficientes unas pautas correctivas”.

De esta manera, las organizaciones deben justificar las decisiones de personal basadas en la evaluación del rendimiento del empleado.

Las directrices de la comisión para la igualdad de oportunidad en el empleo establecen que la evaluación del rendimiento no debe ser discriminatoria. El número de casos judiciales sobre discriminación en evaluación del rendimiento, no es tan grande como los que hay sobre selección de personal, pero esta creciendo y la tendencia es a que continúe en aumento. Con respecto al rendimiento en un trabajo puede venir caracterizado por diversos criterios, como:

- Datos de producción-objetivos.
- Datos del personal.
- Datos de opinión.

De este modo, los incidentes críticos son comportamientos, cuyo resultado puede ser un buen o un deficiente rendimiento laboral. Los supervisores registran comportamientos de los empleados que influyen en su desempeño laboral. Ellos guardan un registro continuo de los incidentes críticos que les suceden en el trabajo o que recuerdan les haya ocurrido antes. Los incidentes críticos se agrupan según los

aspectos del rendimiento laboral, del conocimiento del trabajo, la habilidad para tomar decisiones, liderazgo, etc. el producto final es una lista de conductas que constituyen el rendimiento laboral eficaz e ineficaz.

Así el método original no se presta a cuantificaciones, solo se utilizaba para guiar a los empleados sobre aspectos concretos de su desempeño laboral. Se puede describir el rendimiento de cada empleado en términos de la ocurrencia o no de estos comportamientos críticos, el supervisor puede aconsejar al empleado, con el fin de evitar los malos y seguir adelante con los comportamientos buenos. Por consiguiente, una lista sopesada es solamente un intento de cuantificar el rendimiento laboral, utilizando la técnica de los incidentes críticos.

El procedimiento para desarrollar una lista sopesada comienza con un listado de incidentes críticos. Una vez desarrollado este listado, un panel de expertos evalúan cada incidente crítico en términos de cuan son los buenos y de cuan son los malos.

Entonces los supervisores evalúan, el rendimiento de los empleados comprobando las conductas observadas. Se suman los valores para todas estas conductas comprobadas, y así nos da la puntuación del empleado. El empleado ideal exhibiría todas las positivas y ninguna de las negativas. El método nos da información que se puede utilizar de diversas formas, entre las que esta el aconsejar a los empleados cómo mejorar su rendimiento.

Las escalas de valoración con base conductual son una combinación de los métodos de incidentes conductuales y de las escalas de valoración. El rendimiento se valora en una escala, pero los puntos de la escala están basados en los incidentes conductuales. El desarrollo lleva tiempo, pero los beneficios hacen que merezca la pena. Es así que un

descubrimiento reciente en evaluación son las escalas de observación conductual. Se basan en los incidentes críticos. El evaluador debe estimar la frecuencia de los incidentes críticos de un empleado, para ello observa al empleado durante un período, tal que un mes.

De esta manera el último método que vamos a analizar es uno que aún es experimental: **la escala de valoración de modelo mixto desarrollada**. Se identifican las dimensiones del rendimiento a evaluar. Después, se obtienen tres incidentes críticos que ilustren un rendimiento **bueno, medio y malo** para cada dimensión. Estos incidentes se presentan al azar, para que el evaluador no pueda detectar una secuencia. El evaluador no conoce tampoco el valor de los incidentes.

El rendimiento laboral al igual que la validez de cualquier otro tipo de datos, se refiere al grado o medida por el cual los datos que observan miden, de forma precisa, la variable que nos interesa conocer. Esta variable puede comprender un constructo global como el rendimiento laboral general o una dimensión del rendimiento como la habilidad para las relaciones interpersonales.

Sobre esta parte, Hedge J.W. y Kavanagh M.J. (1998, p.68) en su libro sobre *Mejorar la Exactitud de las Evaluaciones de Funcionamiento: Comparación de tres Métodos de Entrenamiento de la Valoración de Funcionamiento*, nos expresan:

“... ciertos tipos de entrenamiento de evaluadores reducían los errores de indulgencia y aura, pero no aumentaban la precisión para evaluar. Esto subraya la relación indeterminada entre errores de valoración y precisión, debido a nuestra incapacidad para saber cuál es la verdad”.

Asimismo las autoevaluaciones, el mismo empleado valora su rendimiento laboral. El procedimiento que más se utiliza es tipo de

escala de valoración gráfica. La mayor parte de las personas tienen opiniones más altas de su propia ejecución que de la de otros.

En cuanto a la evaluación de compañeros los miembros de un grupo evalúan el rendimiento de sus compañeros. Habitualmente se utilizan tres técnicas. Una es la designación de compañero, en la que cada persona nombra a un número específico de miembros del grupo, como los mejores en una dimensión particular del rendimiento. Es así que la evaluación de los compañeros, al igual que la autoevaluación, forma parte de un sistema de evaluación del rendimiento general. La información que se obtiene no puede aislarse de la información recogida con otros métodos. Así las evaluaciones de los supervisores, compañeros y autoevaluaciones, contribuyen a darnos información sobre el rendimiento, pero la información de cada foco, supone errores por los efectos aura, todo esto contienen piezas únicas que representa el rendimiento laboral de una persona.

2.2.5 La Productividad

Se refieren a las mediciones de los resultados que se han logrado al final de una actividad. La productividad no mide la cantidad que se ha logrado producir, mide lo bien o mal que se han combinado y usado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados en el lugar de trabajo.

La productividad es una relación o índice, y se ve afectado por muchos factores importantes que incluyen a la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores.

En el sector educativo, el gobierno, los grupos de servicio y los grupos de profesionales deben seguir interesados y preocupados por la productividad, les afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos. Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de la forma ó capacidad para utilizar los recursos que disponen para satisfacer sus demandas ó necesidades personales básicas, esto es productividad. La importancia de la productividad está fuera de discusión:

- Es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, pudiendo elevarse el nivel de vida.
- El futuro pastel económico puede hacerse más grande, lo que evitaría los enfrentamientos de grupos antagónicos por pedazos pequeños de un pastel más chico.
- Es la única forma de aumentar la auténtica riqueza nacional.
- Es la única forma de como cualquier país puede resolver problemas tan graves como la inflación, desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.
- En los negocios, conduce a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. A su vez, esto significa más capacidad para expandir la empresa y crear nuevos empleos, así mismo eleva su competitividad en sus mercados.
- Desde un punto de vista personal, es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

- **Modelo de Cálculo de Productividad**

Desde el punto de vista matemático, la Productividad tiene como Modelo de cálculo a la relación que se define con la siguiente formula:

Productividad	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$	=	$\frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Consumidos}}$	=	$\frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}}$
---------------	---	--	---	---	---	---

- **Factores que incrementan la Productividad**

Para elevar la productividad se deben afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

- **Métodos y Equipos**, realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se obtienen los resultados. Por ejemplo, la automatización de procesos manuales, la disminución del manejo del producto, la eliminación del tiempo de espera, la instalación de equipos que mejoren el funcionamiento global, etc.
- **Utilización de la capacidad de los recursos**, por ejemplo operar una instalación y su maquinaria en dos o tres turnos, mantener disponibles sólo las existencias que se requieran para atender a los clientes, etc.
- **Niveles de desempeño**, la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo de parte del personal es otro aspecto. Comprende la obtención del máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia de los empleados, establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados, motivar al personal para que adopte como propias las metas de la organización, capacitar a los empleados, etc.

- **Factores que restringen el Incremento de la Productividad.**

Un incremento de la productividad no ocurre por sí mismo, los directivos dedicados y competentes lo provocan, estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen a esas metas, desarrollando planes para eliminarlos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance para mejorar la productividad.

Sin embargo, existen factores, internos y externos, que restringen el mejoramiento de la productividad. Algunos son la incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad, las normas y reglamentos gubernamentales, el tamaño y la madurez de las organizaciones, la incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo y, finalmente, los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos, que actúan en forma combinada para restringir la productividad.

- **Medición de la Productividad.**

La productividad se define como la relación entre la producción total y los insumos totales; es decir, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos.

Una medida simple de la productividad es la cantidad de producción por hora hombre. Aunque la tecnología y el capital influyen indudablemente sobre la productividad, una mejor utilización de los recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización. La culpa de la mala productividad ha sido atribuida al personal, sin embargo los hechos no sustentan esta acusación. Aunque podemos decir que en EEUU y en el mundo en general el número de obreros ha disminuido y que también su trabajo ha perdido calidad, no podemos echar la culpa a los obreros de este descenso de la productividad.

La economía mundial ha pasado de ser una economía de manufactura a una de servicios, con lo cual ha aumentado el número de ocupaciones para oficinistas y otro tipo de actividades. Los oficinistas trabajan a la

mitad de la velocidad; además, es posible que existan en la actualidad demasiados gerentes. Aunque un mejor manejo de la fuerza laboral constituida por los oficinistas puede mejorar la productividad, no es ésta la única respuesta. Sin duda los avances tecnológicos ayudarán; la robótica, los computadores y demás tecnologías pueden ayudar a mejorar la productividad, pero la mejor oportunidad que tienen los gerentes para aumentar directa ó inmediatamente la productividad es mejorando la productividad de los empleados en el ciclo del empleo. La medición de la productividad es un problema de encontrar los indicadores que establezcan la efectividad con que una organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Es decir, se requiere saber cómo se están haciendo las cosas en comparación con períodos anteriores o en comparación con otras organizaciones similares. Las preguntas son: ¿Se está avanzando o retrocediendo? ¿Cuál es la magnitud de este avance o retroceso? ¿Son eficaces los programas?

Sin embargo, existen dificultades para concebir e implantar con éxito sistemas significativos de medición. Algunas de las razones que impiden una medición que tenga sentido son las mediciones muy amplias, la concentración de las mediciones en las actividades y no en los resultados, la simplificación excesiva de los insumos y la exclusión de factores importantes que ponen en peligro la validez de la medición, la escasez de recursos asignados a la tarea de medir el desempeño y el incremento de la productividad, la complejidad de los procesos de trabajo que dificultan la tarea de separar y medir, el sistema de medición que fomenta las ganancias a corto plazo en perjuicio de los resultados de largo plazo, la dificultad para delinear responsabilidades dentro del sistema de medición o el hecho de recalcarlos en forma destructiva, la posibilidad de que la integridad del sistema de medición se destruya y, finalmente, que el sistema de medición recalque ciertas facetas del desempeño de la organización a expensas de otras.

En el caso de la universidad, su productividad no siempre se mide por el número de horas dictadas, el número de seminarios y cursos desarrollados, la cantidad de alumnos atendidos, etc. Sino por la calidad del profesional egresado de sus aulas. Por ejemplo, a menudo se considera que la deserción estudiantil es un indicador adecuado de la productividad del docente universitario.

Sin embargo, debe considerarse que este factor tiene, además del señalado, otras causas como interés y vocación del estudiante, situación económica, clima, terrorismo, etc., que podrían tener incluso más peso que la calidad del docente. Considerado esto, es evidente que la medición de la productividad en el docente universitario y en la universidad tiene dificultades que no se encuentran en otras actividades.

¿Es más productiva la universidad que gradúa a más estudiantes? ¿La que coloca en el mercado laboral a más profesionales? ¿La que tiene una demanda mayor de sus profesionales por parte de empresas y organizaciones en general? ¿Por qué las empresas y organizaciones solicitan profesionales graduados en universidades de prestigio y dejan de lado, por ejemplo, a los profesionales de universidades estatales?

En general, la calidad del profesional tiene alguna relación con la calidad del servicio académico y administrativo que le brinda la universidad, de lo que se desprende que la calidad de trabajo docente es fundamental. Otra dificultad relacionada con la medición de la productividad es la naturaleza del trabajo administrativo.

Está comprobado que la organización del trabajo administrativo es inferior a la del trabajo fabril. Un análisis comparativo de los trabajos administrativos y fabriles pone de manifiesto la magnitud de esta diferencia.

Sobre este aspecto, Hauwel C. (1972) en su obra *Cálculo y Reducción de Tiempos en Trabajos Administrativos, Técnicas para controlar la Inflación administrativa*, nos expresa:

“... pareciera que no es posible involucrar la noción de productividad en las tareas administrativas. Es probable que esto se deba a las diferencias entre el trabajo fabril y el administrativo”.

En el siguiente cuadro, se aprecia estas diferencias:

Tabla N° 2-1: Análisis Comparativo de Trabajos Administrativos

ASPECTOS	TRABAJO FABRIL	TRABAJO ADMINISTRATIVO
Producto	Palpable, material. Estabilizado para un período. Los componentes son homogéneos dentro de un lote.	Inmaterial. Inestable, existen muchos excepcionales y particulares.
Proceso	Generalmente muy estabilizado.	A menudo depende de costumbres y hábitos.
Puestos de trabajo	Son objeto de descripciones minuciosas y de instrucciones particulares.	Poco o nada normalizados. Existen numerosos puestos particulares, que se repiten.
Modos de operación	Los puestos están especializados. Las modificaciones suponen estudios sistemáticos de organización y métodos. La estructuración de los puestos facilita las permutaciones.	Generalmente las formas de que proceden del sentido común y iniciativa de los empleados, encuentran muy ligados entre ellos. Su iniciativa y memoria son importantes.
Organización	Es objeto de mucho cuidado. Las unidades de organización y métodos estudian los problemas metódicamente. Hay personas especializadas formadas para realizar estas tareas.	Muy a menudo descuidada y libre misma. Auto-organización "sobre la marcha" realizada por los propios interesados.
Carga de trabajo y planificación del trabajo	Los tiempos de operación están medidos. Las cargas de trabajo están calculadas y permiten la gestión previsora de los trabajos.	No se conocen las normas de trabajo que excepcionalmente. Las mediciones son muy raras. Las cargas se conocen mal y a veces cíclicas. La planificación es de natural rutinaria.
Índice de rendimiento del personal	Generalmente alto y equilibrado. Aproximadamente el 80 %.	Muy inestable, resultado de cargas cíclicas de trabajo. Entre 30 % y mayor que 100 %.
Trabajos inútiles	Prácticamente inexistentes.	Numerosos, pero escondidos en el marasmo los procesos. Causas principales: • Supervivencias del pasado. • Controles superfluos. • Trabajos paralelos, con finalidades diferentes.
Calidad del trabajo	La noción de residuo está admitida, medida y controlada.	El residuo administrativo es desconocido y se le llama error.
Medios materiales	Están en función de los productos: • Si el producto es predominante, se adaptan los medios a los productos. • Si no, los productos se adaptan a los medios.	Generalmente bien adaptados a los problemas a resolver. Queda por hacer el esfuerzo de mecanización. Poco material específico.
Análisis del trabajo	La simple observación permite descubrir el modo operativo y comprender su desarrollo.	No basta con la simple observación; hacen falta además comentarios.

Luego de observar el cuadro, podría parecer imposible realizar la racionalización del trabajo administrativo. Sin embargo, las actividades administrativas son susceptibles de análisis bajo la misma óptica y

prácticamente con los mismos instrumentos usados para el estudio de los trabajos fabriles. Como consecuencia, es posible demostrar la rentabilidad o productividad de las acciones de naturaleza administrativa.

El análisis del siguiente Índice permite dar una respuesta.

$$\text{Productividad del Trabajo Administrativo} = \frac{\text{Tiempo útil ó estándar para realizar una tarea}}{\text{Tiempo realmente transcurrido}}$$

Generalmente, este cociente oscila entre 0.30 y 0.50; lo que significa que el costo del producto administrativo es aproximadamente dos veces superior a lo que debería ser. La experiencia demuestra que, por término medio, el estudio de los trabajos administrativos permite colocar este cociente al nivel de 0,75 aproximadamente, lo que supone una reducción notable del costo administrativo.

Hecha la salvedad, se han considerado algunos indicadores que podrían inducir, tanto directa como indirectamente, la productividad. Esos factores son la satisfacción en el trabajo, el desempeño en el trabajo, la rotación del personal, el ausentismo, motivación, la seguridad en el trabajo, los proyectos de carrera, la tensión psicológica, la seguridad, salud del trabajador y el nivel de ingresos.

En relación con estos indicadores están las medidas asociadas, tales como la comunicación y expresión personal, la tasa de retención de los empleados, las encuestas continuas de reacción de los empleados, la administración por objetivos, las estadísticas relacionadas con rendimientos, los servicios de diagnóstico laboral y la comparación con fuentes externas. Sin embargo, algunas medidas directas de producción

que se podría utilizar para establecer los niveles de productividad serían las siguientes:

Tabla N° 2-2:
MEDIDAS DIRECTAS DE PRODUCCIÓN

INDICADORES DE PRODUCCIÓN	MEDICIONES
Calidad de los profesionales formados en la Universidad.	Encuestas
Remuneraciones totales	Estadísticas
Remuneraciones discriminadas por actividades.	Estadísticas
Tiempo transcurrido realmente al efectuar una tarea administrativa	Estadísticas
Tiempo necesario o útil para efectuar una tarea administrativa	Estándares

- **Teoría Psicológica y Productividad**

Existen varias teorías acerca del tema de cómo predecir el desempeño, algunas interrogantes planteadas sobre la base de estas teorías son: ¿Quiénes son las personas que presentan el mejor desempeño, en qué circunstancias y con qué tipo de liderazgo? ¿Cuáles son los factores que producen satisfacción en el trabajo, y tienen éstos alguna importancia? ¿Sirve la capacitación? ¿Es posible enseñarles a las personas a desempeñarse mejor? Las teorías psicológicas sirven de ayuda para desempeñarse mejor, pero cada una en su propio campo y aplicada únicamente a ciertos individuos en determinadas circunstancias. No existe una teoría psicológica general sobre la productividad y no hay muchas razones para pensar que pueda surgir una en el futuro próximo.

- **Categorías de Decisión Estratégica enlazadas a la Administración de Recursos Humanos**

Cualquier metodología que apoye el desarrollo de una estrategia de recursos humanos debe ser confeccionada para acomodarse a la idiosincrasia de una organización dada, a las características de su

sector industrial y a su ambiente competitivo, así como al estilo gerencial y a la cultura prevaleciente en ella. Sin embargo, se ha encontrado suficientes resultados comunes en la formulación de una estrategia de recursos humanos como para permitir generar un útil proceso de propósito general como para guiar el pensamiento gerencial en esta área.

Una estrategia de recursos humanos debe ser comprensiva, en el sentido de dirigir toda la diversidad de personal y de actividades de recursos humanos, es central para el desarrollo de largo plazo de los negocios de la institución. Su fundamento descansa en el adecuado reconocimiento de las categorías principales de la toma de decisiones estratégicas sobre recursos humanos:

- Administración de la selección, promoción y colocación de las personas dentro, a través y fuera de la organización.
- Apreciación para evaluar el desempeño de las personas dentro de la organización.
- Recompensas proporcionando la compensación adecuada, margen de beneficios y apoyo emocional para los empleados en todos los niveles.
- Desarrollo gerencial creando mecanismos para enlazar habilidades, oportunidades de promoción y líneas de carrera.
- Relaciones de trabajo / empleado y la voz para establecer un clima cooperativo entre la gerencia y los empleados.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

a. Administración Universitaria

La administración universitaria, es una forma de administración pública, su característica principal es que se identifica con las actividades que tienen relación con las organizaciones, tanto de las privadas como

estatales. Las actividades de la administración universitaria, se rigen por las leyes y las normas establecidas por el Estado, en ellas se determinan su creación y administración propia. El que hacer, en las organizaciones universitarias, en algunos aspectos, diferentes a la actividad comerciales, sin embargo hoy se habla de Universidad Empresa, con una dimensión tal que abarca mucho mas allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos.

b. Organización Universitaria

La universidad es una organización, por lo tanto se constituye por diversas dependencias, que desarrollan sus diversas actividades administrativas. Esta organización debe de identificar sus procesos para instalar su Sistema de Gestión Educativa. La universidad a través de sus Directivos debe de determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinando los criterios y métodos necesarios. Debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria, para apoyar a la operación y el seguimiento de estos procesos. Dependiendo del tamaño de una organización universitaria, de todas sus dependencias, su complejidad, habrá la necesidad de aplicación de calidad de servicios y variará el grado de su documentación, así como de la información que se requiere.

c. Administración de Recursos Humanos

Se refiere a las funciones de la administración, pero orientado al manejo del personal que trabaja en una organización. Esta administración se puede lograr por diversas vías, depende de los espacios organizacionales y personales que rodeen a quienes tienen bajo su responsabilidad. Hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan, como el planeamiento, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. La función de administración de personal o formación de equipos de trabajo, se refiere a los conceptos y

técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente las actividades relacionadas con el personal o con el manejo de la gente en el trabajo.

d. Talento Humano

Es el estudio y manejo inteligente de los recursos humanos, fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Los enfoques modernos de una gerencia empresarial, se basan en la tendencia humanista. Ahora se reconoce al **conocimiento** como **Talento o Capital Humano**, tanto es así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, es a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Entonces es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

e. Rendimiento Laboral

Se refiere al logro y cumplimiento de las actividades del personal directivo, administrativo y operativo. Se da en función de las diversas condiciones del trabajo que desarrollan. El uso, manejo y administración del **Tiempo**, es el factor más importantes en nuestras vidas. Esto se refleja de manera significativa en todas nuestras actividades diarias, en el trabajo que desempeñamos, nuestros deberes familiares, nuestro cuidado personal, etc.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos que afectan la labor de los trabajadores en sus rutinas, modificando su entorno laboral y aumentando el desarrollo de enfermedades de la profesión. Sin embargo la introducción de nuevas las tecnologías tienden a mejorar el desempeño en los espacios laborales, ya que estos reducen los costos, optimizan el tiempo y por lo tanto mejoran su práctica, por ello el recurso más valioso que tenemos es el Tiempo y ningún otro puede competirlo.

f. La Productividad

Se refiere a las mediciones de los resultados que se han logrado al final de una actividad. La productividad no mide la cantidad que se ha logrado producir, mas bien mide lo bien o mal que se han combinado y usado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados en el lugar de trabajo. La productividad es una relación o índice, y se ve afectado por muchos factores importantes que incluyen a la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. Por ejemplo cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de la forma ó capacidad para utilizar los recursos que disponen para satisfacer sus demandas ó necesidades personales básicas, esto es productividad.

g. Planeamiento Estratégico

Es la primera función de la administración, consiste en un proceso formal por el cual los directivos y miembros de una organización, prevén su futuro y desarrollan todas las acciones necesarias para alcanzarlos. La planificación es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones decidiendo su dirección, se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. La planificación también permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales.

h. Gestión de la Calidad

La Calidad es entendida como la totalidad de funciones, características o comportamiento de un bien o servicio, cuya capacidad es de satisfacer

las necesidades de los consumidores o usuarios. Se trata de un concepto subjetivo, dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o juicio de valor acerca del bien o servicio en cuestión. Mantener y mejorar la calidad implica hacer Gestión de la Calidad, que permita asegurar su cumplimiento, entonces es necesario implicar a todas las estructuras de la organización en el cumplimiento de los deseos y satisfacción del cliente, así mismo realizar las actividades y funciones que se encaminen bajo el Sistema de Calidad con las normas ISO 9000, 9001, 17025 y 14001.

i. Eficiencia

Criterio que aplicado a la administración pública, que determina si el funcionamiento y rendimiento de ésta asegura la óptima proporción de los trabajadores, los recursos que se utilizan, los productos y servicios que presentan entre sí al resto de la colectividad.

j. Eficacia

Criterio que aplicado a la administración pública, que determina si el funcionamiento y rendimiento de ésta asegura el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas que cualitativamente define el gobierno en beneficio de la colectividad y de sus trabajadores.

2.4 REALIDAD UNIVERSITARIA

La Universidad peruana estatal desarrolla sus actividades con autonomía universitaria, el gobierno central no interviene directamente en el sistema de educación superior universitario. La autonomía se ejerce de conformidad con la Constitución y las Leyes de la República e implica los derechos de aprobar su propio Estatuto y de gobernarse de acuerdo con él; organizar su propio sistema académico, económico y

administrativo; administrar sus bienes y rentas, elaborar su presupuesto y aplicar sus fondos con la responsabilidad que impone la ley.

Los gobiernos de las regiones y de las provincias no tienen capacidad de participar en la normatividad o coordinación de las universidades, salvo como apoyo financiero. Las Universidades conforman su gobierno y lo ejercen según los siguientes lineamientos:

- La Asamblea Universitaria.
- El Consejo Universitario.
- El Rector.
- El Consejo y el Decano de cada Facultad.

Sin embargo, las Universidades son un espejo de la realidad social que las alberga y en su seno no solo se produce violentismo radical, sino falanges juveniles que estudian, investigan y se preparan en tanto resisten, resurgen y combaten como en la sociedad misma, oponiéndose a la crisis.

Los modelos anacrónicos e individualistas de “instrucción pedagógica” que se les imponen y frente a los que consagran nuevos conceptos de educación y universidad más democrática y tolerante, científica y abierta a los cambios de la modernidad, al compás de la ciencia y la tecnología, pero también popular porque aspira a dotar de las mismas oportunidades de éxito a todos los peruanos sin distinciones ni diferencias de ninguna clase.

Un país que no invierte en sus jóvenes y talentos, que no reconoce sus urgencias y prioridades, es un país condenado al oscurantismo y sin hombres libres y capaces de discernir entre el aislamiento individualista del éxito personal y los roles proactivos de la modernidad que buscan la excelencia, poniendo el progreso entonces, al servicio del bienestar común.

Por estas consideraciones la universidad tiene que administrarse en base a las normas del estado y resulta preocupante su calidad de gestión, toda vez que las funciones de su administración cumplen un papel importante, sobre todo de la manera como se utilizan los recursos que disponen, entre ellos los materiales, económicos y humanos, siendo esta última la más importante.

La administración de los recursos humanos, es vital en las universidades puesto que depende de ello la calidad de servicio que se va a prestar a los usuarios, por ello es importante conocer la forma más realista de la gestión de los recursos humanos, constituidos por las autoridades, docentes, y personal administrativo, siendo también este último muy importante.

El personal administrativo de una universidad estatal cumple con su trabajo de acuerdo con sus funciones establecidas en los documentos normativos de organización y función, pero es la forma de trabajo lo que determina su rendimiento laboral, llegando así a tener un nivel de calidad de trabajo. Existen varios factores que pueden influir en el rendimiento laboral del personal administrativo, este tema lo vamos a analizar desde sus Talentos, pero en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

- **Origen**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, nace originalmente con la Facultad de Acuicultura y Oceanografía en el año 1958, primera y única en Sudamérica, como Filial de la Universidad Comunal del Centro del Perú con sede en Huancayo, con Dispositivo Legal otorgado por el CONUP a partir del 04 de abril de 1960.

En 1962, la Facultad de Acuicultura y Oceanografía, toma el nombre de Facultad de Ingeniería Pesquera. En este mismo año se crea y entra en funcionamiento la Facultad de Educación, con la especialidad de Secundaria Común y Técnica.

En el año de 1963, la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales empieza a funcionar con un presupuesto propio a pesar de ser la Filial de la Universidad Comunal del Centro. En los años 1962 a 1968 se produce la desconexión con la Universidad Nacional del Centro del Perú, gracias a los esfuerzos de los gremios laborales y profesionales de nuestra provincia, de los propios estudiantes y del claustro universitario, situación reforzada por los dispositivos legales de los presupuestos funcionales de la República de 1967 y 1968, los mismos que daban implícitamente autonomía a la Universidad de Huacho.

Todos estos antecedentes y el sentir unánime de alumnos y docentes se concretaron en grandes y constantes luchas por su autonomía y reconocimiento como Universidad Pública, solicitudes que son escuchadas y respaldadas por el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas, dictaminándose su autonomía a través de la promulgación del Decreto Ley N° 17358 el 31 de Diciembre de 1968, otorgando la partida de nacimiento de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, con retroactividad al 1° de enero de 1967, acogándose a la Ley Universitaria 13417.

Después de 08 años de ser Filial de la Universidad Comunal del Centro del Perú, y al decretarse su autonomía, el CONUP nombra a partir de 1969 al PRIMER RECTOR, Ing. Luis Felipe Ricci Bohorquez, dentro de su vida autónoma.

- **Evolución**

La Universidad atravesó períodos de desorganización administrativa y académica durante el período del primer Rector, Ing. Luis Felipe Ricci Bohorquez, situación que motivó la obligada intervención del Consejo Nacional de la Universidad Peruana CONUP, nombrándose el 04 de Febrero de 1970 la Primera Comisión Reorganizadora, presidida por el Dr. Lino Casafranca Gamarra, quién después de 06 meses de labor renuncia al cargo.

En el mes de agosto de 1970 se nombra como Presidente de la Comisión Reorganizadora al Ing. Octavio Mejía Loayza, por 02 meses, de agosto hasta setiembre. En el mes de octubre del mismo año el CONUP nombra una Comisión de Gobierno presidida por el C.P.C. Julio Álvarez Ramírez quién preside varias Comisiones de Gobierno, hasta su renuncia en el mes de marzo de 1975.

El 22 de abril de 1975, el CONUP nombra una Comisión de Gobierno bajo la presidencia del Dr. Rodolfo Curazzi Callo.

En Julio de 1976, el CONUP nombra una Comisión de Gobierno presidida por el Dr. Baldomero Cáceres Santa María, quién renuncia el 16 de agosto de 1976.

El 09 de setiembre de 1976 asume la Presidencia el Dr. Guillermo Villa Salcedo, nombrado por el CONUP hasta inicios de 1978.

Posteriormente asume la encargatura del Rectorado el Dr. Moisés Meza Romero, hasta el año 1980.

En 1980 se nombra por Asamblea Universitaria, como Rector al Dr. Manuel Acosta Jurado, hasta el mes de junio de 1984.

En el mes de Julio de 1984, se encarga el Rectorado al Dr. Humberto Noriega Tirado, hasta la instalación de la Asamblea Universitaria.

Con la promulgación de la nueva Ley Universitaria N° 23733, del 09 de diciembre de 1983, la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, promulga su Estatuto General con fecha 29 de abril de 1984, en el cual se determina que a partir de esa fecha se elegirá al Rector en Asamblea Universitaria, de acuerdo a lo establecido en la mencionada Ley.

En 1984 en Asamblea Universitaria, se elige como Rector al Lic. Severo Llanos Bayona, hasta el 08 de agosto de 1987.

El 09 de agosto de 1987, asume el Rectorado el Dr. Daniel Valenzuela San Martín por 03 años, hasta el 08 de agosto de 1990. A continuación se encarga el Rectorado al Dr. Moisés Meza Romero, por los meses de setiembre y octubre de 1990.

El 25 de octubre de 1990, asume el Rectorado el Dr. Gumerindo Celedonio Advíncula, elegido en Asamblea Universitaria, culminando su período el 23 de octubre de 1995.

El 24 de octubre de 1995, fue elegido en Asamblea Universitaria como Rector el Mg. Manuel Mendoza Mendoza, culminando su gobierno con la intervención de la Universidad le 23 de noviembre de 1997.

El 24 de noviembre de 1997, se instaló la Comisión Reorganizadora, presidida por el Dr. Leoncio Ruíz Ríos, por un período de tres años, hasta el 17 de noviembre del 2000.

El 06 de diciembre del 2000, se inicia la reinstitucionalización democrática de la Universidad, nueva etapa, bajo la responsabilidad de la Comisión Transitoria de Gobierno presidida por el Mg. Manuel Antonio León Julca, designado mediante Resolución N° 716-2000-ANR, hasta el 28 de mayo del 2001.

El 29 de mayo del 2001, fue elegida en Asamblea Universitaria, como Rectora la Dra. Zoila Felipa Honorio Durand, gestión que se realiza sin inconvenientes hasta el mes de marzo del 2003, fecha en la que se suscitan una serie de inconvenientes que generan la duplicidad de autoridades, por una parte la Dra. Zoila Felipa Honorio Durand y por otra el Dr. Carlos Miguel Chuquilín Terán, hecho que culmina el mes de mayo del 2003, en donde la Asamblea Nacional de Rectores nombra la Comisión Transitoria de Gobierno, presidida por el Dr. Luis Alberto Iberico Rojas, por un período de 03 meses, hasta fines del mes de agosto del 2003.

A fines del mes de agosto del 2003, en Asamblea Universitaria, es elegido como Rector el Dr. Carlos Miguel Chuquilín Terán, asumiendo el cargo el 01 de setiembre del 2003 hasta fines de agosto del 2008.

Desde el 30 de agosto del 2008, por acuerdo de la Asamblea Universitaria se designa como Rectora, a la Dra. Elsa Carmen Oscuvilca Tapia, según la Resolución de Asamblea Universitaria N° 014-2008-AU-UH, de fecha 25 de agosto del 2008, designación que tendrá una duración de 05 años.

Sin embargo, las contradicciones entre los grupos de gobierno y oposición nuevamente hicieron que se intervenga nuestra universidad, por lo que la Asamblea Nacional de Rectores, designa la Comisión de Orden y Gestión, presidida por el Mg. Alberto Régulo Coayla Vilca, que duró hasta el 2009.

Posteriormente el 2010, el Congreso de la República, aprueba la Ley de Reorganización Total de la Universidad, y designa al poder ejecutivo para que nombre al presidente de la Comisión Reorganizadora, recayendo en el Dr. Raúl Rosadio Bernal como Rector.

Como se aprecia, durante años, los gobiernos que ha tenido la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, han mostrado mucha inestabilidad, debido a que como institución pública no se le otorga el valor que le corresponde, pues sus autoridades siempre han estado preocupadas por los intereses de grupos que los eligieron, y muy poco por el verdadera beneficio de la institución.

La universidad como organización se merece tener como gestores a personas con reconocido criterio técnico.

En la actualidad, la administración de la Universidad se dedica a realizar gestiones tradicionales de acuerdo a ley, no pudiendo realizar gestiones de impacto por las limitaciones de las leyes, sobre todo en la parte económica.

Por otro lado su Plan Estratégico Corporativo 2007 – 2015, no está muy difundido, y su contenido es más literal que numérico, pues no tiene cifras específicas que comprometa a los miembros de su comunidad para el cumplimiento de ella.

LEY UNIVERSITARIA N° 30220

Respecto a la nueva Ley Universitaria se destaca:

- **AUTONOMÍA UNIVERSITARIA**

Algunos rectores universitarios señalaron en su momento que la ley implica una forma de politización de la enseñanza universitaria, ya que subordina la malla curricular de las universidades a la aprobación del Estado. Sin embargo, el artículo 8 reconoce la "potestad autodeterminativa" de las universidades para la creación de normas internas; estructurar y conducir la institución universitaria; fijar el marco del proceso de enseñanza dentro de la universidad; establecer el sistema de gestión; administrar y disponer del patrimonio institucional. La norma permite que el Estado "recupere su rol de supervisar la calidad educativa en el país".

- **ELIMINACIÓN DEL BACHILLER AUTOMÁTICO**

Se propone como requisitos mínimos para la obtención de grados y títulos lo siguiente:

- Para obtener el grado de bachiller, el alumno deberá aprobar todos los cursos universitarios y realizar un trabajo de investigación. Además, tendrá que aprender un idioma extranjero, de preferencia el inglés o una lengua nativa.
- Para obtener el título profesional será necesario, tener el grado de bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional. El título profesional solo se podrá obtener en la universidad en donde el estudiante culminó sus créditos y ya no en otra universidad.

Cabe resaltar que esta medida se aplicará a los nuevos ingresantes universitarios, es decir, la ley no es retroactiva.

- **ELIMINACIÓN DE LA ANR Y EL INGRESO DE LA SUNEDU**

La Ley plantea la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), cuya labor será la de supervisar la calidad educativa en las universidades, fiscalizar el uso de los recursos y autorizar o denegar la creación de nuevas universidades. La SUNEDU está conformada por nueve integrantes (siete serán los integrantes del consejo directivo, de los cuales cinco serán elegidos por concurso público) y su creación significó la eliminación la Asamblea Nacional de Rectores (ANR). La Asamblea Nacional de Rectores dejó de funcionar el 31 de diciembre de 2014.

- **LOS PROFESORES DEBERÁN TENER UNA MAESTRÍA**

Todos los docentes universitarios deberán tener el grado de maestro para la formación en nivel de pregrado, grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización y el grado de doctor para ejercer la docencia a nivel de doctorado.

Este punto, que tiene un plazo de 5 años para ser implementado, ha sido uno de los puntos más criticados de la Ley Universitaria. Actualmente aproximadamente 75% de los profesores universitarios tienen diploma de maestría.

- **NUEVAS UNIVERSIDADES**

Las nuevas universidades que quieran obtener la licencia para operar deberán tener una bolsa de trabajo, infraestructura y equipamiento adecuados.

Asimismo, las carreras que ofrezca deberán satisfacer las demandas cuantitativas y cualitativas de las carreras propuestas en su ámbito de acción. Asimismo, la ley expresa que un 25% de los profesores de cada universidad deberán ejercer su trabajo a tiempo completo.

- **ACREDITACIÓN VOLUNTARIA**

La acreditación, tanto para las universidades estatales como privadas, será voluntaria, pero para algunas carreras la acreditación si será obligatoria.

- **GRATUIDAD**

La nueva ley universitaria propone que solo la primera carrera universitaria sea gratuita en las universidades públicas. Es decir, si una persona ya terminó una carrera y quiere estudiar una segunda, está ya no será gratis como ocurre actualmente. Este punto fue duramente criticado por los estudiantes y generó varias de las protestas en torno a la nueva ley en 2014.

- **ELECCIÓN DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Tanto los estudiantes matriculados, graduados y docentes universitarios podrán participar de las elecciones de sus rectores. Los profesores tendrán dos tercios de los votos, mientras que los alumnos solo el otro tercio.

- **SOBRE LOS ESTUDIANTES ETERNOS**

Aquellos universitarios que desapruében tres veces el mismo curso serán retirados. Asimismo, los estudiantes deberán matricularse en un mínimo de 12 créditos por semestre para conservar su condición de estudiante regular. La ley afectará a los universitarios que ingresen a partir de que la ley haya entrado en vigencia.

Por lo tanto:

El Estado recupera su posición como órgano rector. La nueva Superintendencia no vulnera la autonomía universitaria. La ley recupera la idea de que las universidades son un espacio de conocimiento, de investigación. Sienta las bases de un sistema de aseguramiento de la

calidad, con docentes con mayores grados académicos. Por ejemplo, para ser profesor principal necesitarás un doctorado.

Además, si una persona tiene los requisitos necesarios, puede ser profesor principal o asociado sin pasar por la carrera docente. Las autoridades universitarias tendrán que poseer postgrados académicos firmes, no de medio tiempo. Los miembros del consejo deberán tener grado de doctor. Si quieres ser representante estudiantil en una universidad pública, debes ser parte del tercio superior. Además, se acaba con los alumnos eternos (máximo se podrá llevar cuatro veces un curso).

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, de acuerdo con el análisis de su historia tiene problemas en su administración, a esto se le suman los grandes cambios que se dan en el mundo. La rapidez de estos cambios genera la incertidumbre de lo que sucederá en el futuro. Están cambiando las demandas de la sociedad, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes y surgen nuevos actores sociales.

La educación universitaria no puede estar ajena a estas transformaciones, su papel fundamental es de enriquecer de cultura y conocimientos a sus alumnos, contribuyendo con la igualdad de oportunidades para compensar las desigualdades existentes. La Universidad requiere aprovechar mejor todos sus recursos, entre ellos los humanos, económicos, tecnológicos, jurídicos, etc. Si administran mal sus recursos se distancian de sus comunidades y está sujeta de continuas críticas, el cual se convierte en un indicador de un mal trabajo. Esta situación nos motiva el interés por investigar sobre el Talento Humano de sus trabajadores administrativos y su efecto en el Rendimiento Laboral. Los trabajadores lo constituyen los funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares y obreros, entre nombrados y contratados.

Para comprender mejor la realidad actual de la Universidad, revisamos algunas características claves. La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, a través de sus autoridades administra su economía, en función sólo de su Plan Estratégico Institucional y su Presupuesto, los cuales son aprobados para el ejercicio anual. La ejecución de este Plan y Presupuesto, les genera muchos problemas, pues siempre arrastran deudas y terminan improvisando sus decisiones, que es una cadena de nunca terminar.

Estas observaciones repercuten en sus actividades programadas, en la construcción de sus infraestructuras, la implementación y renovación de sus talleres, laboratorios, bibliotecas etc., Afecta directamente en la formación profesional de sus alumnos.

La universidad es una institución dedicada a la formación profesional y a la generación de nuevos conocimientos, a través de la investigación, para ello requiere disponer de un respaldo económico continuo, el mismo que le permita tener un sistema logístico asegurado para sus actividades.

A continuación veamos algunos aspectos sobre esta administración.

- **Aspectos de Planificación Universitaria**

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, tiene su Plan Estratégico Corporativo para el período 2007 – 2015. Su fin es lograr:

- Mejor posicionamiento en la Región.
- Obtener ventajas competitivas.
- Manejo adecuado de los recursos.
- Captar una mayor cantidad de clientes.
- Mejorar el nivel académico.
- Incrementar el nivel de servicio del personal docente y administrativo.
- Cambio de actitud del personal docente y administrativo.
- Incrementar la productividad de alumnos por docente, y
- Constituirse en la Institución promotora del desarrollo regional.

Estos objetivos corporativos, tienen la intención de enfrentar a los cambios del mercado y lograr una inteligente administración de sus recursos, que le permitan transitar por un proceso de transformación,

caracterizado por la incorporación de nuevas funciones y responsabilidades, derivadas de la necesidad de responder a la creciente y nueva demanda de la sociedad. Así pretende convertirse en la universidad más admirada del país, generando conocimientos, investigaciones y profesionales eficientes prácticos e innovadores al servicio de la región y del país.

Estos desafíos implican imponer una mayor eficiencia en todos sus estamentos, repensar en la Universidad, reformular e innovar las unidades estratégicas, lograr la participación organizada; hacer de la mejora continua y la calidad del servicio un hábito de trabajo diario, con el fin de alcanzar la competitividad y satisfacer los requerimientos de los futuros usuarios y contribuir así al desarrollo sostenido del país.

Los aspectos más importantes de su Planificación son:

VISIÓN:

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, aspira a convertirse en el soporte científico – técnico del desarrollo económico y social de la Provincia de Huaura, de la Región y del País, al mismo tiempo ser una institución líder en la excelencia académica y desarrollo de la riqueza cultural, innovadora, propulsora y competitiva para el logro de su acreditación constante y permanente.

MISIÓN:

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, es una Institución de Educación Superior, comprometida en el desarrollo de la ciencia y tecnología, para formar profesionales altamente competitivos en cualquier mercado ocupacional, capaces de ser agentes de cambio y de desarrollo a través del diseño y aplicación de estrategias coherentes y equilibradas.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar los procesos de investigación científica y tecnológica, Formación profesional, proyección social, producción de bienes y prestación de servicios a través de un riguroso trabajo académico y una eficiente gestión administrativa, que se distingan por un profundo sentido de servicio social.

VALORES:

Es la expresión de la filosofía compartida por los estamentos de la universidad para alcanzar los objetivos estratégicos:

Respeto a la persona; reconocimiento al logro alcanzando y sus méritos; verdad, honestidad, puntualidad, responsabilidad, justicia, solidaridad, equidad; calidad en la gestión y administración; productividad que justifica el crecimiento y el desarrollo; competitividad que busca el liderazgo en el mercado de la educación universitaria; innovación como fuente de mejora constante.

CREENCIAS:

La Universidad para alcanzar sus objetivos corporativos debe operativizar sus creencias entre sus estamentos, haciéndola parte de su cultura organizacional:

Creencia de ser el mejor, creencia en la calidad del trabajo académico y administrativo, creencia en la importancia de la persona como recurso, creencia en la calidad del servicio al estudiante que es la razón de ser la universidad, creencia que el personal docente y administrativo deben ser innovadores y creativos, creencia en la formalidad para mejorar la comunicación, creencia explicada en el crecimiento sostenido de las actividades académicas y administrativas.

UNIDADES ESTRATÉGICAS:

Son todas aquellas dependencias Académicas y/o Administrativas que ofrecen productos y/o servicios afines, que tienen contacto directo con los clientes externos, satisfaciendo beneficios específicos.

- Facultad de Ingeniería.
- Facultad de Ciencias Agrarias e Industrias Alimentarias.
- Facultad de Bromatología y Nutrición.
- Facultad de Ingeniería Pesquera.
- Facultad de Ciencias Sociales.
- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica.
- Facultad de Ciencias.
- Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.
- Facultad de Ciencias Contables Económicas y Financieras.
- Facultad de Medicina.
- Facultad de Educación.
- Escuela de Pos-Grado.
- Oficina de Proyección Social y Extensión Universitaria.

• Aspectos de Organización de la Universidad

La Asamblea Universitaria es el máximo órgano de la universidad y es el que representa a la universidad, está compuesta por representantes de docentes, alumnos y graduados.

Los funcionarios y los asesores del más alto nivel de la universidad pueden ser invitados para participar en la asamblea como asesores, con voz pero sin voto.

El Consejo Universitario, es la segunda instancia en orden jerárquico que está compuesto por el rector, vicerrectores, decanos de facultades,

representante de estudiantes y representante de graduados. El secretario general participa en las sesiones con voz, pero sin voto.

El Rector es la tercera instancia en orden jerárquico, es el personero legal de la universidad, titular del pliego, responsable de dirigir la actividad académica, económica, administrativa y financiera de la universidad.

Generalmente las autoridades y diversas jefaturas de la universidad, son encargadas a docentes y empleados pertenecientes a grupos políticos. Esto quiere decir que estas personas realizan mas labor partidaria que una verdadera labor de administración, se deja de lado así los criterios técnicos y de especialidad que requiere una gestión. En esta situación dichas personas realizan sus gestiones más por un compromiso personal, que por un compromiso institucional.

La Estructura Organizacional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se muestra en el **Anexo N° 1**.

- **Aspectos Académicos de la Universidad**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, desarrolla sus actividades en función de su programación semestral. Muchas veces estas programaciones se ven afectadas por los problemas laborales de los docentes y trabajadores administrativos, como el caso de las huelgas, y también por algunas celebraciones de orden social.

Las actividades académicas se desarrollan de acuerdo con los contenidos de los planes curriculares de cada carrera profesional, los mismos que son administrados por las escuelas académicos profesionales, los que a su vez son administrados por las facultades

respectivas. La realidad académica refleja de alguna forma el nivel de calidad de los futuros profesionales, los mismos que cuando egresen tendrán el reto de enfrentar al mercado laboral, para demostrar así su nivel de competitividad.

A continuación analicemos algunas variables estadísticas:

TABLA N° 2-3

RESULTADOS DE PRINCIPALES VARIABLES ESTADÍSTICAS UNJFSC PERIODO 2010 – 2014

VARIABLES	CONDICIÓN	AÑO y SEMESTRES									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Facultades	-----	6	6	6	6	6	11	11	12	12	12
2.Escuelas	-----	23	23	24	24	24	26	26	26	26	27
3.Carreras	-----	31	31	31	31	33	33	33	33	32	33
3.Vacantes	Pre-Grado	975	1295	1355	880	1215	1001	1250	1221	1758	1724
	Post-Grado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	700	700
4.Postulantes	Pre-Grado	4025	3418	4245	3572	4520	3310	4253	3162	4951	2060
	Post-Grado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	283	205
5.Ingresantes	Pre-Grado	958	1139	1153	821	1169	968	1172	1039	1466	1085
	Post-Grado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	278	198
6.Matriculados	Pre-Grado	7832	8414	8695	8774	9235	9093	9325	9587	9633	9337
	Post-Grado	325	256	465	288	456	413	403	435	482	534
7.Egresados	-----	132	-----	445	359	376	583	478	652	603	
8.Bachilleres	-----	822		895		695		1261		1086	
9.Titulados	-----	990		1062		760		1359		1321	
10.Personal Docente	Nombrados	435		430		432		548		544	
	Contratados	-----		247		305		202		208	
	Servicios No Personales	315		-----		-----		-----		-----	
11.Personal Administrativo	Nombrados	286		282		284		280		277	
	Contratados	-----		15		15		15		12	
	Obrer.Contrat.	-----		-----		-----		98		17	

Fuente: Dirección Ejecutiva de Planificación y Presupuesto-UNJFSC.

TABLA N° 2-4
PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO POR
GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL
PERÍODO 2010 - 2014

GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	286	282	284	280	277
01. FUNCIONARIOS	24	23	23	28	34
F-5	---	---	1	1	2
F-4	6	3	3	4	3
F-3	10	10	10	19	21
F-1	8	10	9	4	8
02. PROFESIONALES	33	48	51	48	46
SPA	6	12	13	12	17
SPB	2	7	8	10	10
SPC	11	12	12	10	6
SPD	12	2	2	2	2
SPE	2	2	2	2	8
SPF	---	13	14	12	3
03. TÉCNICOS	146	135	134	131	124
STA	31	72	72	74	86
STB	53	32	32	27	14
STC	36	8	7	8	13
STD	8	18	19	18	7
STE	18	3	2	1	3
STF	---	2	2	3	1
04. AUXILIARES	83	76	76	73	73
SAA	---	16	17	17	28
SAB	13	26	25	22	14
SAC	29	5	5	4	15
SAD	9	26	27	28	15
SAE	32	3	2	2	1

Fuente: Oficina de Personal - UNJFSC.

En el **Cuadro principal N° 2-3**, se aprecia que los alumnos matriculados en cada semestre van en ligero aumento, desde el Semestre 2010-I al Semestre 2014-II, se encuentra una variación de 7.43%, 3.12%, 1.11%, 5.25%, -1.54%, 2.55%, 2.81%, 0.48% y -3.07% respectivamente en cada semestre. Esta realidad nos indica que la Universidad debe administrar mejor todos sus recursos para atender la demanda ligeramente creciente.

Así mismo en este cuadro se puede analizar la regularidad que tienen los alumnos del PreGrado. Los estudiantes del nivel PreGrado que ingresaron en el Semestre 2010-I sumaron un total de **958** y luego en el Semestre 2014-II solo egresaron un total de **603** en promedio, esto significa que un **62.94%** aproximadamente terminaron de estudiar en el tiempo previsto.

Por otro lado se deduce que de **958** estudiantes que ingresaron en el 2010-I, sólo **543** (1086/2) alumnos en el 2014-II, lograron obtener su Grado Académico de Bachiller en las diferentes carreras profesionales, esto representa sólo al **56.68%** del total de ingresantes.

De la misma forma, se puede analizar que al tomar como referencia los **958** estudiantes que ingresaron en el 2010-I, sólo **621**(1321/2) alumnos en el 2014-II, lograron obtener su Título Profesional en las diferentes carreras que ofrece la Universidad, esto representa sólo al **64.82%** del total de ingresantes, aunque aquí debemos de aclarar que los titulados son alumnos que pueden haber estudiado mucho antes del Semestre 2010-I y que inclusive haber obtenido su Bachiller con anterioridad.

Al evaluar las expectativas de los postulantes desde el Semestre 2010-I hasta el Semestre 2014-II, se observa que hay una tendencia irregular en cada semestre, pues generalmente el Semestre I que corresponde a cada año lectivo es el que tiene mayor demanda y se reduce ligeramente las expectativas en el Semestre II.

Con respecto a los alumnos del Postgrado se aprecia una tendencia que asciende levemente, esto sería un potencial para la Universidad.

Sobre el personal administrativo nombrado, se aprecia que su cantidad se mantiene casi constante en el tiempo, 286, 282, 284, 280 y 277, esto significa que en los últimos años no ha habido nombramiento ordinario oficial de personal administrativo, por consiguiente no hay crecimiento de recursos humanos a nivel administrativo, a pesar que la universidad tiene mayor población estudiantil.

2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- **Problema General**

¿De qué manera el talento humano influye en el rendimiento laboral del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

- **Problemas Específicos**

- a. ¿De qué forma el nivel de capacitación influye en la calidad de servicio del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- b. ¿De qué forma el tiempo de experiencia influye en el cumplimiento de las metas del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- c. ¿De qué forma el nivel remunerativo influye en el cumplimiento de los objetivos del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

2.6 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

- **Hipótesis General.**

El talento humano sí influye favorablemente en el rendimiento laboral del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

- **Hipótesis Específicas.**

- a. El nivel de capacitación sí influye en la calidad de servicio del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

- b. El tiempo de experiencia sí influye en el cumplimiento de las metas del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- c. El nivel remunerativo sí influye en el cumplimiento de los objetivos del personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE.

X: El Talento Humano del Personal Administrativo.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Y: Rendimiento Laboral del Personal Administrativo.

TABLA N° 2-5
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
Independiente: El Talento Humano del Personal Administrativo.	Nivel de Capacitación.	- Alto. - Medio. - Bajo.
	Tiempo de Experiencia.	- Mas de 5 años. - Entre 2 a 5 años. - Hasta 1 año.
	Nivel Remunerativo.	- Mas de 1000 soles. - Entre 751 y 1000 soles. - Hasta 750 soles.
Dependiente: Rendimiento Laboral del Personal Administrativo.	Calidad de Servicio.	- Bueno. - Regular. - Malo.
	Cumplimiento de Metas.	- Bueno. - Regular. - Malo.
	Cumplimiento de Objetivos.	- Bueno. - Regular. - Malo.

Ver la Matriz de Consistencia en el **Anexo N° 2**.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de acuerdo con el tipo del problema y sus propósitos establecidos se identifica como una Investigación Aplicada. Se identifica así, porque está interesada en la búsqueda de soluciones para el problema planteado.

A través de ella se pretende investigar si existe alguna relación entre el Talento Humano y el Rendimiento Laboral del personal de la Administración de la UNJFSC. Se va a evaluar la labor que realiza el personal administrativo de la universidad y luego proponer las recomendaciones necesarias para mejorar la gestión.

La investigación propuesta es de nivel Descriptivo Correlacional y aplica elementos de tipo Explicativo.

Es Correlacional, porque tiene como objetivo encontrar la relación entre dos variables, en un determinado lugar y tiempo, que intervienen en una determinada situación del presente estudio.

Es Descriptivo, porque tiene como objetivo identificar las características del fenómeno o situación en estudio, en un determinado lugar y tiempo, con ello nos permite tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta en la realidad.

Es Explicativo, porque mediante la formulación de varias hipótesis se explica tentativamente la ocurrencia del fenómeno, se indaga las razones y se explica la Relación existente entre las variables de la investigación.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos empleados en nuestro estudio, son los que corresponden a este nivel de investigación, el deductivo e inductivo, y con el apoyo del método de Análisis y Síntesis del Enfoque Sistémico, con el fin de manejar los datos de forma adecuada y llegar a una concreta conclusión.

El diseño de la investigación que se empleo es el diseño de tipo y nivel Descriptivo Correlacional cuyo diagrama es el siguiente:

Grupo Muestral (M): Ox r Oy

Donde:

- M** : Muestra Representativa.
Ox : Observación de Variable Independiente.
r : Relación entre las Variables.
Oy : Observación de Variable Dependiente.

Este diseño es el más utilizado en las investigaciones de las ciencias sociales, se aplica en situaciones en los que se desea determinar o evaluar, el grado de relación existente entre dos o más variables de interés de una misma muestra de sujetos, fenómenos o eventos que se encuentran en observación.

Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de variables que desea relacionar, para luego relacionarlo por medio de las técnicas estadísticas y establecer su influencia o relación de una sobre otra.

Cuando se trata de una muestra de fenómenos, el investigador tendrá que observar el momento en que aparece un determinado fenómeno y las otras circunstancias en que se presentan de manera contemporánea, para así poder determinar la posible relación que existe entre dichos eventos.

Este tipo de diseño nos permite determinar, en que medida las variaciones de una variable o evento, están asociadas con las variaciones de las otras variables o eventos. Para ello se puede utilizar la técnica del Análisis No Paramétricos, con esta técnica se pueden hallar valores estadísticos de la muestra observada, para luego calcular valores de muestra esperada y entre ambos obtener un valor de Ji-Cuadrado X^2_c de la muestra, este se compara con un valor Ji-Cuadrado Probabilístico, para luego tomar una decisión, de aceptar o rechazar la relación entre las variables de la investigación. Esta técnica permite probar la Hipótesis planteada.

Sobre este diseño, Hugo Sánchez C. y Carlos Reyes M. (1998; p.84), en su libro de Metodología y Diseños en la Investigación Científica, expresan:

“... Para poder determinar la existencia o no de una relación deben utilizarse las medidas de correlación y como resultado se puede tener una de las siguientes interpretaciones:

- *La Variable medida Ox ha causado Oy.*
- *La Variable medida Oy ha causado Ox.*
- *Una variable no medida ha causado Ox y Oy.*

La imposibilidad de determinar inequívocamente la relación, se debe a que el investigador no asigna a los sujetos a una condición ni ha manipulado la variable independiente o experimental sino que simplemente muestra determinadas características. Igualmente, una

relación sumamente débil o su no existencia puede rechazar las tres interpretaciones”.

En la investigación de la administración, el investigador no puede realizar la evaluación total de las variables existentes, ni tener la capacidad de seleccionar o asignar aleatoriamente los variables a los sujetos o los grupos en estudio.

Estos diseños son útiles cuando se quiere someter a una evaluación o diagnóstico, la gestión de una administración de una organización, pero sus autoridades directivas no permiten que se les intervenga, pues solo algunos ejecutivos lo reciben con optimismo, para así poder saber el nivel de calidad y eficiencia del desarrollo de las gestiones.

Procedimiento del Diseño

El procedimiento de este diseño, implica los siguientes pasos:

- Medición o Evaluación de la Variable Independiente **Ox** en la muestra representativa preparada.
- Medición o Evaluación de la Variable Dependiente **Oy** en la muestra representativa preparada.
- Análisis de la existencia de Relación entre la Variable Independiente “**Ox**” y la Variable Dependiente “**Oy**”, con el uso de la Estadística.

La eficacia de la influencia de una variable sobre otra, se determina al comparar o contrastar los resultados de la medición o evaluación en ambas variables, según los siguientes casos:

$$\mathbf{Ox \rightarrow Oy \quad , \quad Oy \rightarrow Ox.}$$

Luego, si **Oy** varia su resultado cada vez que se modifica el resultado de **Ox**, entonces tendremos la evidencia de que **Oy** es dependiente de **Ox**, es decir tendremos la eficacia de **Ox**.

El procedimiento del desarrollo del diseño, se aprecia mucho mejor al representarlo en un cuadro de distribución de tiempo.

TABLA N° 3-1
EVALUACIÓN RELACIONAL DE LAS VARIABLES

MUESTRA	TIEMPO		
	T1	T2	T3
“ M ”	Ox	Oy	r

Condición: $T1, T2, T3 \in R ; T1 < T2 < T3$

Donde: T1, T2 y T3: Tiempo de Evaluación de las Variables.

La condición planteada, explica que la comparación de los tiempos de las mediciones, no deben ser muy distantes porque se produciría un desfase entre los tiempos de las Observaciones de **Ox**, **Oy** y **r**.

Validez del Diseño

La validez interna del diseño se fundamenta en los siguientes factores:

- Un primer factor, implica que el tratamiento individual de las variables, hace posible superar las deficiencias en el control del tiempo, puesto que es poco probable que un mismo evento externo, actúe sobre la medición de ambas variables.

- Un segundo factor, es la maduración que puede atentar contra la validez de este diseño, debido a que las variables son tomados en dos tiempos diferentes, y puede ocurrir que la variable que se mida en el segundo tiempo, sea medida con un nivel de maduración diferente al de la primera.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población para nuestra investigación tiene la característica de ser una **población finita**, está compuesta por todo el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, que se encuentran en la condición de nombrado y contratado, todos ellos suman un total de 306 personas y realizan diversas labores en diferentes áreas.

Sin embargo para nuestro trabajo de investigación solo se consideró al personal administrativo que se encuentran en la condición de nombrado, que suman un total de 277 personas, entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares.

Se considera a los nombrados porque esta cantidad permanece constante, mientras que los contratados varían según cada semestre.

En la siguiente tabla se presenta a la población total de la investigación:

TABLA N° 3-2
PERSONAL ADMINISTRATIVO - UNJFSC

GRUPOS	FUNCIÓN	POBLACIÓN	Porcentaje
I. NOMBRADOS	- Funcionarios	34	11,1%
	- Profesionales	46	15,0%
	- Técnicos	124	40,5%
	- Auxiliares	73	23,9%
II. CONTRATADOS	- Auxiliares	12	3,9%
	- Obreros	17	5,6%
TOTAL		306	100,0%

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto - UNJFSC (2014)

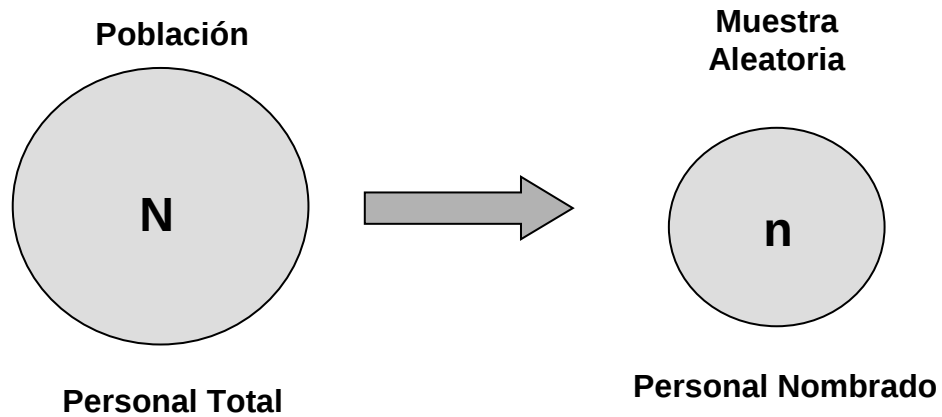
Actualmente la universidad, cuenta con 21 dependencias administrativas, 12 facultades que comprenden a 27 escuelas académicos profesionales, quienes desarrollan su formación académica en 34 carreras profesionales.

Muestra

Finalmente nuestra muestra es aleatoria o simple, su característica de selección es al azar y sin reemplazo del grupo representativo, de ella se obtiene la cantidad de personas que conformarán el grupo final de nuestra investigación. Esta muestra es representativa y es parte del personal que trabaja en las diversas áreas de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

En el siguiente gráfico se muestra el proceso del Muestreo:

GRAFICO N° 3-1
PROCESO DEL MUESTREO



Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra, se basa en los siguientes criterios:

- Para el tamaño de la muestra del grupo representativo, se aplicó el Modelo Estadístico de una Población Finita, que tiene la característica de una **Distribución Probabilística Normal Z**.

El Modelo es el siguiente:

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z^2}{(N-1) \times E^2 + P \times Q \times Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de Muestra.
N = Tamaño de Población.
E = 0.05 (nivel de error 5%).
P = 0.5 (probabilidad de 50%).
Q = 0.5 (probabilidad de 50%).
Z = 1.96 (al 95% nivel de conf.).

- Para el caso en que el tamaño de la muestra calculada, resulte **mayor al 10%** de cada **Población** seleccionada, se aplicará el siguiente Modelo de Ajuste Estadístico.

$$n_o = \frac{n}{1 + (n / N)}$$

Donde:

n_o = Muestra ajustada.

n = Tamaño de Muestra inicial.

N = Tamaño de Población.

De acuerdo con estos criterios, el Tamaño de Muestra resultante para nuestra investigación es:

$$n = \frac{(277)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(277-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 161.1917111 \approx \mathbf{161}$$

Como 161 es **Mayor al 10%** de 277, procedemos a ajustar la muestra.

$$n = \frac{161}{1 + (161 / 277)} = 101.896277 \approx \mathbf{102}$$

En la siguiente Tabla se presenta el Tamaño de Población y Muestra de nuestra Investigación:

TABLA N° 3-3
TAMAÑO DE POBLACIÓN Y MUESTRA

GRUPO	POBLACIÓN	MUESTRA INICIAL	MUESTRA FINAL
Personal Administrativo	277	161	102
Porcentaje	100 %	-----	36.8 %

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para nuestra investigación, se utilizaron diversas herramientas que nos permitieron la recolección de los datos y poder medir las características del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNJFSC.

Fuentes

Se utilizaran tres tipos de fuentes, estas son:

- Revisión de fuentes bibliográficas.
- Revisión de documentos históricos.
- Revisión de informes de trabajos.

Técnicas

Las Técnicas empleadas serán:

- Recolección de datos relacionados al tema.
- Observación de características de la Variable Independiente.
- Observación de características de la Variable Dependiente.
- Observación de Relación de características de las Variables.

Instrumentos

Los Instrumentos a utilizarse serán:

- Fichas de Documentación.
- Registros de las Variables.

- Encuesta de Información General.
- Encuesta de Información Específica.

El cuestionario con las preguntas formuladas en la encuesta se elaboró de acuerdo con los indicadores de las variables que intervienen en la investigación.

La validez de las respuestas se sustenta en que los encuestados nos proporcionaron las informaciones reales, sobre el Talento Humano y su influencia en el Rendimiento Laboral del Personal de la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para elaborar la base de datos y el análisis de variables, se empleó la estadística descriptiva e inferencial, con el apoyo del software SPSS y la hoja de cálculo EXCEL.

Para las pruebas de hipótesis se utilizó la prueba de independencia del Chi-Cuadrado (χ^2), que nos permite saber si existe relación entre una variable con respecto a la otra.

Para la aplicación de la prueba de hipótesis, se aplicó el criterio más aceptado de la comunidad científica, la misma que emplea un nivel de significancia α del 5% (0.05) ó un Nivel de Confianza del 95% (0.95). Esto quiere decir que los resultados hallados en el software, denominado p estadístico (dado como valor de significación), se compara con el nivel de significancia α 5% (0.05). Si el p estadístico es mayor que α , entonces se acepta la hipótesis nula, pero si el p estadístico es menor que α , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa.

Análisis

Los Análisis se realizaron de la siguiente manera:

- Análisis cualitativo de las Variables.
- Análisis cuantitativo de las Variables.
- Análisis de la relación entre las Variables.
- Análisis sobre teorías de Planificación Estratégica.
- Análisis sobre teorías de la Calidad de Gestión.

Procesamiento

Los procesamientos de la información se realizaron de la siguiente forma:

a. Presentación de Datos y Resultados

- Ordenamiento.
- Clasificación.
- Selección.
- Codificación.
- Tabulación.
- Cuadros.
- Gráficos.

b. Cálculo de Valores Estadísticos.

- Tablas Estadísticas.
- Estadígrafos Descriptivos e Inferenciales.
- Modelo de Test de Ensayo de PHE No-Paramétricos (X^2_c , X^2_t).
- Ensayos de Relación a Nivel de los **Indicadores** de las Variables, con el Test de Ensayo **Ji-Cuadrado** al 95% de Nivel de Confianza.

c. Interpretación de Datos.

- Se interpretó la Aceptación o Rechazo de la Hipótesis Formulada a Nivel Probabilístico.
- Se establecieron las Conclusiones finales sobre el Problema de nuestra Investigación.
- Se establecieron las Recomendaciones finales sobre el Problema de nuestra Investigación.
- Se analizó el cumplimiento de los Objetivos y la Finalidad de nuestra Investigación.
- Se analizó los efectos que produciría en el futuro la presente Investigación.

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada, se presentan los diversos datos recolectados en forma ordenada con el apoyo de la estadística. Estos datos fueron recolectados a través de la aplicación de una encuesta a un grupo aleatorio del personal que trabaja en las diversas oficinas de la administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Estas informaciones se utilizaron para contrastar las pruebas de hipótesis correspondientes, en este sentido el estudio demuestra el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados en la investigación.

Dado el interés de nuestra investigación de encontrar las explicaciones sobre la relación entre “El Talento Humano y el Rendimiento Laboral del personal de la administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, se han encontrado informaciones que explican esta relación. Sin embargo el personal como parte de esta institución, está sujeto a las políticas de administración de esta institución, la dependencia que se encarga de velar por las designaciones de funciones del personal es la Oficina de Personal, que tiene a su cargo la disposición y supervisión de cumplimiento de las labores del personal administrativo. El desempeño y el rendimiento laboral del personal administrativo también dependen de la cultura organizacional, por esta razón se analiza su Talento Humano. Así mismo su nivel de satisfacción se ve influenciada por el nivel de remuneración que perciben, pues para que realicen diversas capacitaciones necesitan un fondo exclusivo, dado que sus remuneraciones por lo general solo les alcanza para atender sus necesidades familiares. Como se puede apreciar la realidad del personal administrativo es muy limitada, por este motivo se desarrolló la presente investigación.

4.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Para la recolección de los datos se elaboró un modelo de encuesta y se procedió a su ejecución. Esta encuesta se dirigió y aplicó a la muestra representativa constituida por el personal que trabaja en el área de la administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en esta área el personal realiza diversas actividades administrativas. El Modelo de la Encuesta aplicado se muestra en el **Anexo N° 3.**

La encuesta se aplicó respetando el muestreo aleatorio simple, conocido como muestreo probabilístico, se realizaron 6 preguntas sobre aspectos generales de los encuestados, además 6 preguntas sobre aspectos del talento humano y el rendimiento laboral del personal administrativo. Asimismo se agregó 6 preguntas sobre el cumplimiento de las funciones de la administración y del área de trabajo. Cada pregunta tuvo entre 2 y 5 niveles de respuestas, considerando siempre la característica de validación en simetría, es decir, equilibrio de respuestas. Se empleó como instrumento, el modelo del cuestionario con preguntas cerradas para obtener los datos requeridos. Se elaboró un conjunto de preguntas con el propósito de cubrir las expectativas de la investigación, sobre todo en lo que a tiempo de respuesta se refiere.

Previa a la encuesta, se informó a los encuestados sobre los objetivos de la presente investigación y de lo importante que era su colaboración con la información para el éxito de la investigación; la información obtenida es muy valiosa, ella se codificó y procesó. La base de datos total se muestra en este capítulo. A continuación se presentan los resultados de la encuesta con los análisis respectivos de ítems o preguntas.

4.2.1 Resultados de los Aspectos Generales de los Encuestados

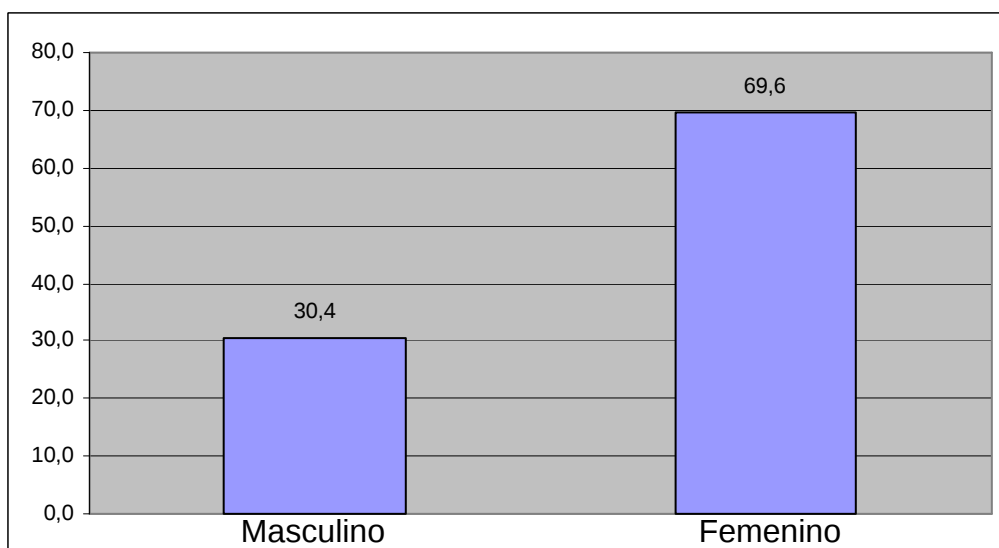
ITEM N° 1. Identificación del Sexo del Encuestado.

TABLA N° 4.1
IDENTIDAD DE GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

Sexo	Frecuencia	%
a - Masculino	31	30,4
b - Femenino	71	69,6
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.1
IDENTIDAD DE GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Los resultados encontrados sobre la **Identificación** del **Sexo** de los encuestados de la UNJFSC, tienen en primer lugar al sexo **Femenino** con el **69.6%**, representando a la mayoría. En segundo lugar se encuentra el sexo **Masculino**, ellos representan al **30.4%**.

Estos resultados indican que el Sexo Femenino es preponderante.

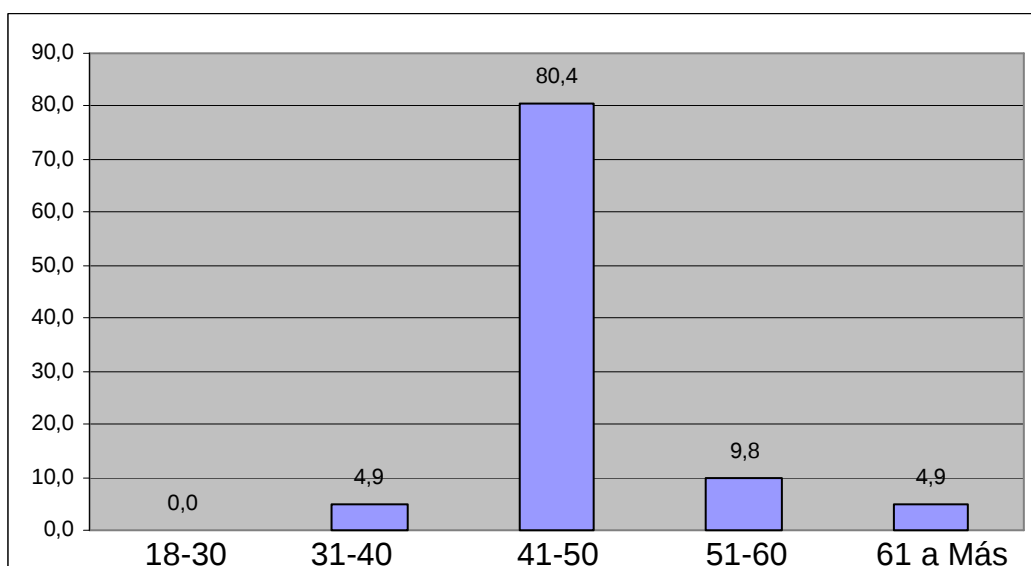
ITEM N° 2. Identificación de la Edad del Encuestado.

TABLA N° 4.2
EDAD CRONOLÓGICA DE LOS ENCUESTADOS

Edad	Frecuencia	%
a - 18 a 30	0	0,0
b - 31 a 40	5	4,9
c - 41 a 50	82	80,4
d - 51 a 60	10	9,8
e - 61a Mas	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.2
EDAD CRONOLÓGICA DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Los resultados encontrados sobre las **Edades** de los encuestados de la UNJFSC, tienen en primer lugar a los que están en el intervalo de **41 a 50 años** con el **80.4%**, ellos representan a la mayoría. En el segundo lugar se encuentran los encuestados pertenecientes al intervalo de **51 a 60 años**, representando al **9.8%**.

Estos resultados indican que la segunda edad es el más común.

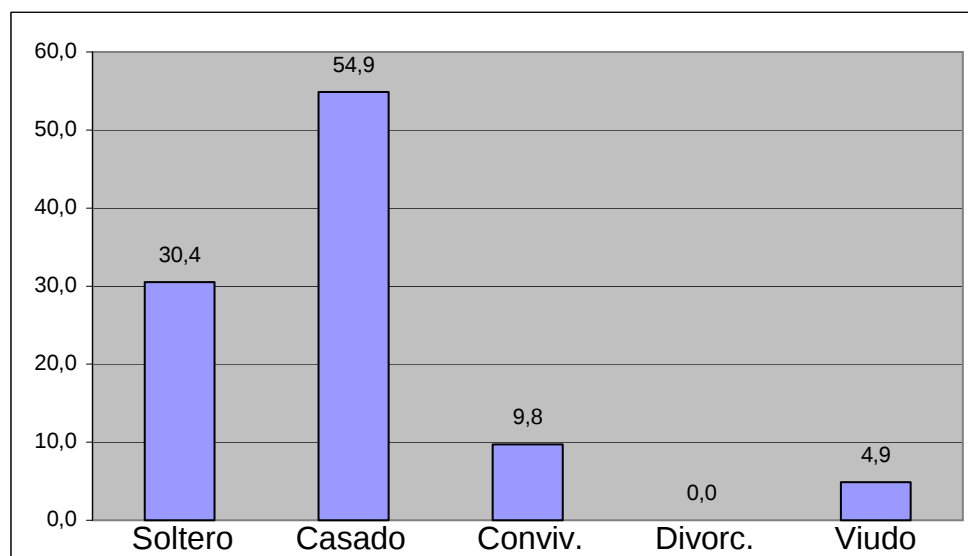
ITEM N° 3. Identificación de Estado Civil del Encuestado.

TABLA N° 4.3
ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

Estado Civil	Frecuencia	%
a - Soltero	31	30,4
b - Casado	56	54,9
c - Conviviente	10	9,8
d - Divorciado	0	0,0
e - Viudo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.3
ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

De los resultados encontrados sobre los **Estados Civiles** de los encuestados de la UNJFSC, en primer lugar están los **Casados** con el **54.9%** representando a la mayoría. En el segundo lugar se encuentran los **Solteros** con el **30.4%**, luego le siguen los otros estados civiles. Esto nos indica que los casados son predominantes en la UNJFSC.

ITEM N° 4. Grado de Instrucción Completa del Encuestado.

TABLA N° 4.4

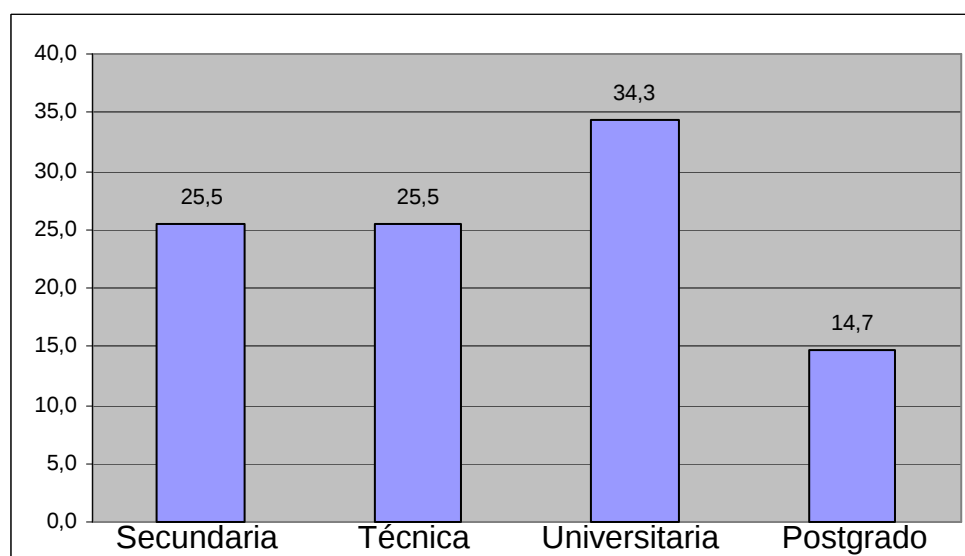
GRADO DE INSTRUCCIÓN COMPLETA DE LOS ENCUESTADOS

Grado de Instrucción	Frecuencia	%
a - Secundaria	26	25,5
b - Técnica	26	25,5
c - Universitaria	35	34,3
d - Postgrado	15	14,7
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.4

GRADO DE INSTRUCCIÓN COMPLETA DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Los resultados encontrados sobre el **Grado de Instrucción Completa** de los encuestados, tienen en primer lugar a los que culminaron la **Universidad**, ellos representan al **34.3%**. En segundo lugar se encuentran los que han terminado secundaria y técnica con el **25.5%**. Estos resultados indican que un buen grupo de los trabajadores tienen instrucciones académicas superiores, convirtiéndose en fortalezas.

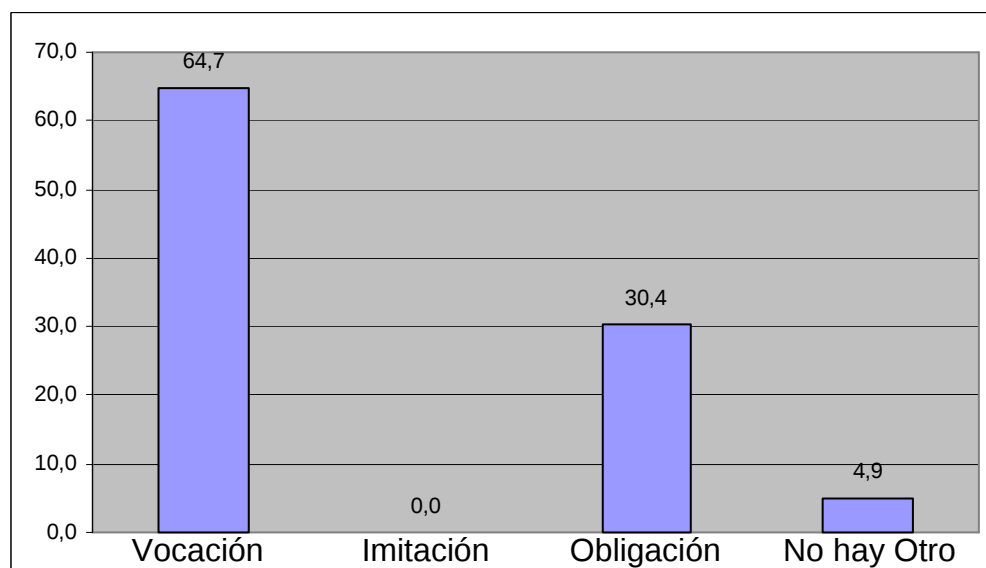
ITEM N° 5. Identificación de la Elección del Trabajo del Encuestado.

TABLA N° 4.5
ELECCIÓN DEL TRABAJO DE LOS ENCUESTADOS

Trabajo Elegido por	Frecuencia	%
a - Vocación	66	64,7
b - Imitación	0	0,0
c - Obligación	31	30,4
d - No Hay Otro	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.5
ELECCIÓN DEL TRABAJO DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Los resultados encontrados sobre la **Elección del Trabajo** de los encuestados, tienen en primer lugar a los que han elegido su trabajo por **Vocación** con el **64.7%**, ellos representan a la mayoría, en segundo lugar se encuentran los que trabajan por obligación, con el 30.4%. Estos resultados indican que la mayoría realiza el trabajo administrativo porque le gusta hacerlo.

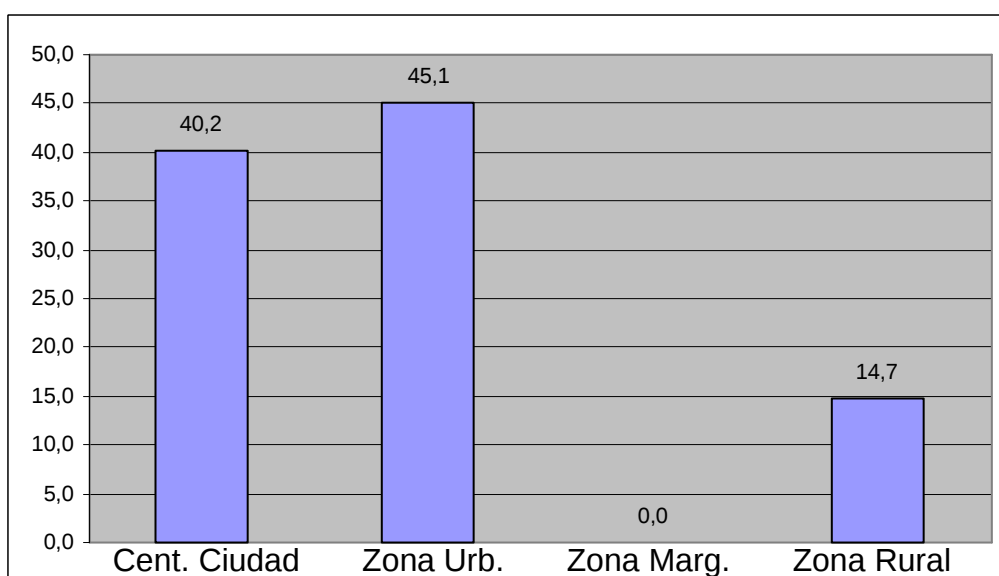
ITEM N° 6. Dirección ó Ubicación del Domicilio del Encuestado.

TABLA N° 4.6
UBICACIÓN DEL DOMICILIO DE LOS ENCUESTADOS

Ubicación de Domicilio	Frecuencia	%
a - Centro Ciudad	41	40,2
b - Zona Urbana	46	45,1
c - Zona Marginal	0	0,0
d - Zona Rural	15	14,7
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.6
UBICACIÓN DEL DOMICILIO DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

De los resultados encontrados sobre la **Ubicación del Domicilio** de los encuestados de la UNJFSC, en primer lugar se tiene a los que domicilian en **Zona Urbana** ellos representan al **45.1%**. En segundo lugar se encuentran los que domicilian en el centro de la ciudad con el **40.2%**.

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores viven en zonas urbanas.

4.2.2 Resultados sobre el TALENTO HUMANO del Personal.

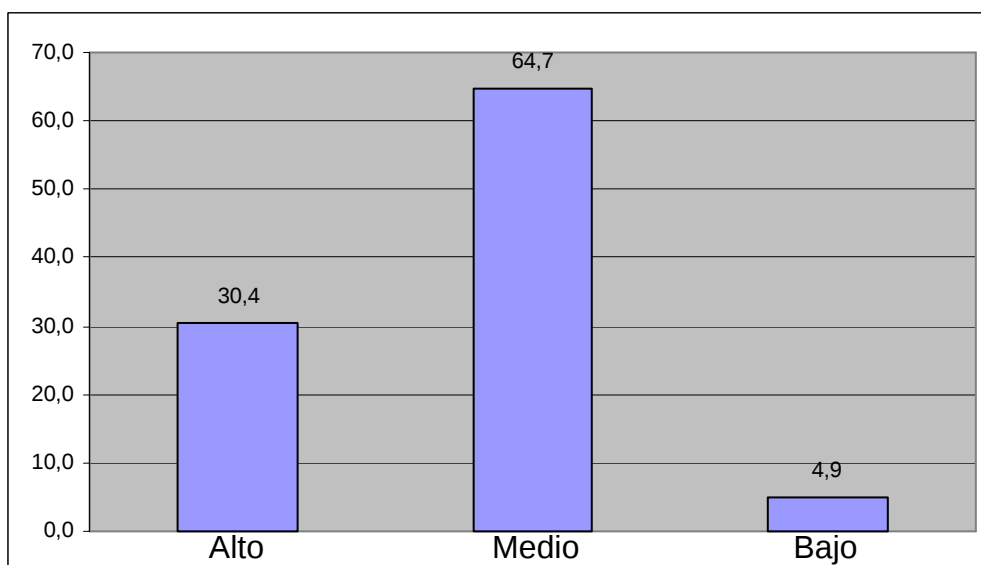
ITEM N° 1. ¿Cómo considera usted el NIVEL DE CAPACITACIÓN personal que ha logrado hasta la fecha?

TABLA N° 4.7
NIVEL DE CAPACITACIÓN DE LOS ENCUESTADOS

Nivel de Capacitación	Frecuencia	%
a. Alto	31	30,4
b. Medio	66	64,7
c. Bajo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.7
NIVEL DE CAPACITACIÓN DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación :

Sobre el **Nivel de Capacitación** que tiene el personal administrativo de la UNJFSC, los resultados informan que el nivel **Medio** está en primer lugar, con el **64.7%**, representando a la mayoría. En segundo lugar se encuentra el nivel **Alto** con el **30.4%**. Estos resultados nos indican que el nivel de capacitación del personal ha mejorado y hay mas conciencia.

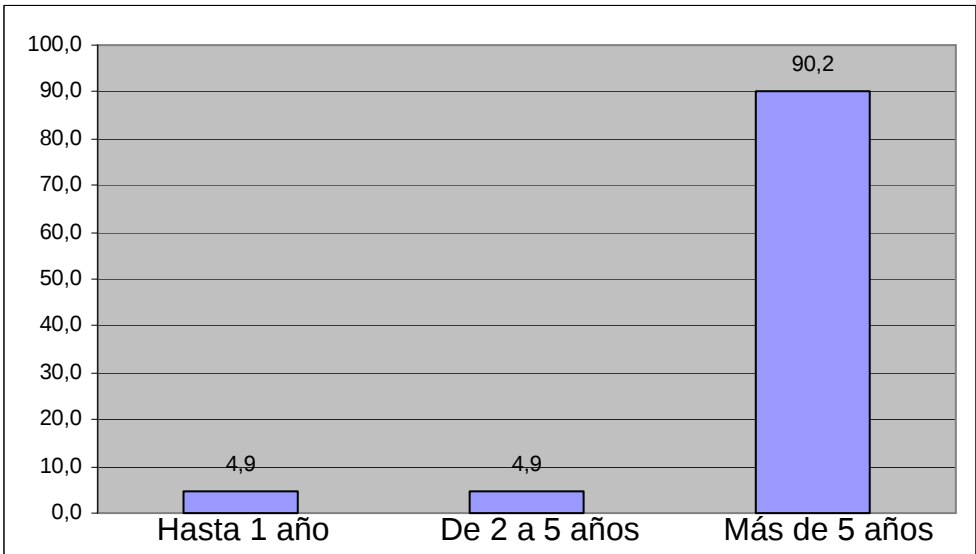
ITEM N° 2. ¿Cuál es el TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL que usted ha logrado adquirir aquí en la Universidad?

TABLA N° 4.8
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL DE LOS ENCUESTADOS

Tiempo de Exp. Laboral	Frecuencia	%
a. Hasta 1 año	5	4,9
b. De 2 a 5 años	5	4,9
c. Mas de 5 años	92	90,2
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.8
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:
Sobre el **Tiempo de Experiencia Laboral**, la mayoría del personal administrativo de la UNJFSC, es decir, el **90.2%** tiene **más de 5 años** laborando. En segundo lugar se encuentran los que tienen **hasta 1 año y de 2 a 5 años**, con el **4.9%** respectivamente. Esto indica que los trabajadores tienen experiencia suficiente.

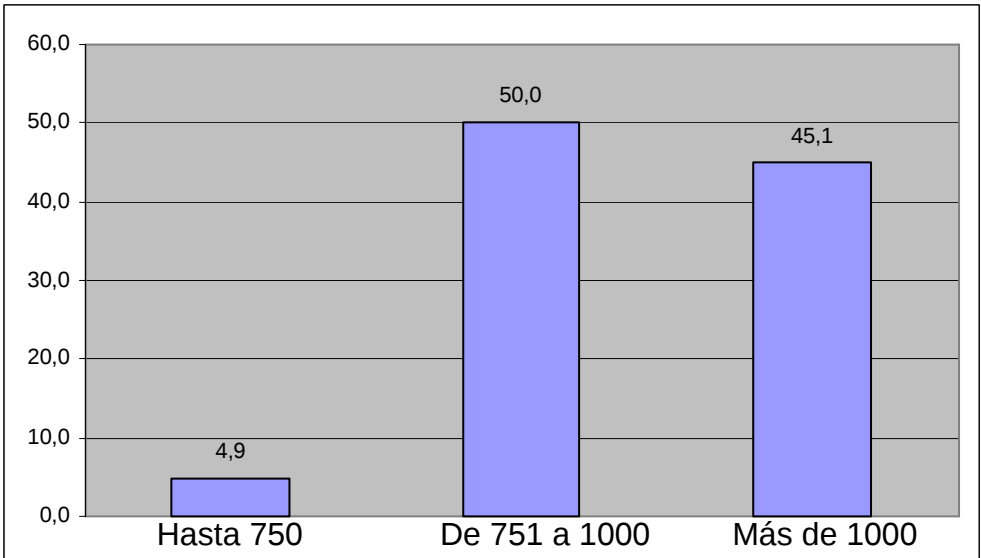
ITEM N° 3. ¿Cuál es el NIVEL DE REMUNERACIÓN que usted viene percibiendo aquí en la Universidad?

TABLA N° 4.9
NIVEL DE REMUNERACIÓN DE LOS ENCUESTADOS

Nivel de Remuneración	Frecuencia	%
a. Hasta S/. 750	5	4,9
b. De S/. 751 a 1000	51	50,0
c. Mas de S/. 1000	46	45,1
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.9
NIVEL DE REMUNERACIÓN DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:
Sobre el **Nivel de Remuneración** que tiene el personal administrativo de la UNJFSC, los resultados informan que los sueldos **entre S/. 751 y S/.1000** están en primer lugar con el **50.0%**. En segundo lugar se encuentran los sueldos **mayores a S/. 1000** con el **45.1%**. Esto nos indica que los sueldos de los trabajadores son moderados para el costo de vida actual.

4.2.3 Resultados del RENDIMIENTO LABORAL del Personal.

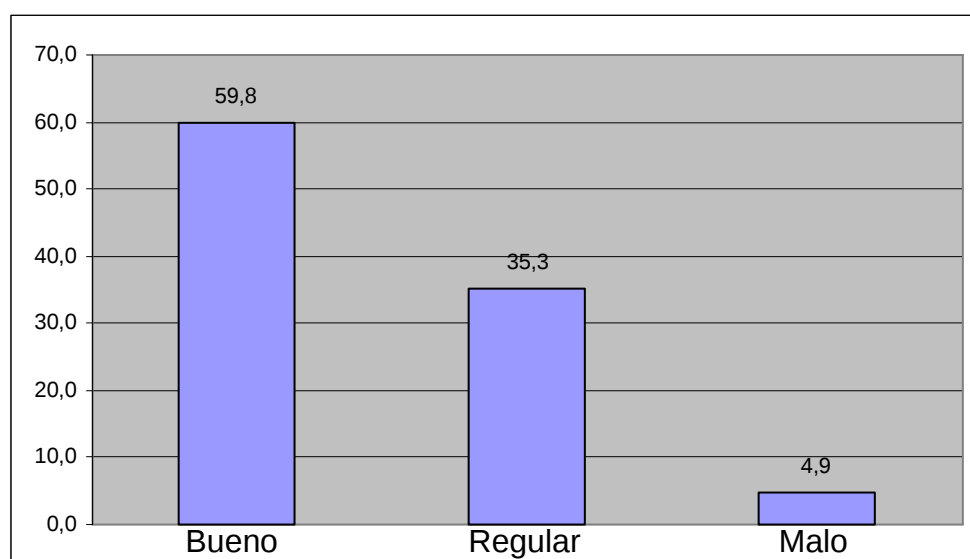
ITEM N° 4. ¿Cómo considera usted la CALIDAD DE SERVICIO que ofrece en la oficina donde trabaja?

TABLA N° 4.10
CALIDAD DE SERVICIO DE LOS ENCUESTADOS

Niveles	Frecuencia	%
a. Bueno	61	59,8
b. Regular	36	35,3
c. Malo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.10
CALIDAD DE SERVICIO DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Sobre la **Calidad de Servicio** que presta el trabajador en las oficinas de la UNJFSC, opinan que su Calidad es **Buena** y se ubican en primer lugar con el **59.8%**. En segundo lugar se encuentran los que consideran que la Calidad es **Regular** con el **35.3%**. Esto resultados nos indica que la calidad del trabajo ha mejorado en el tiempo.

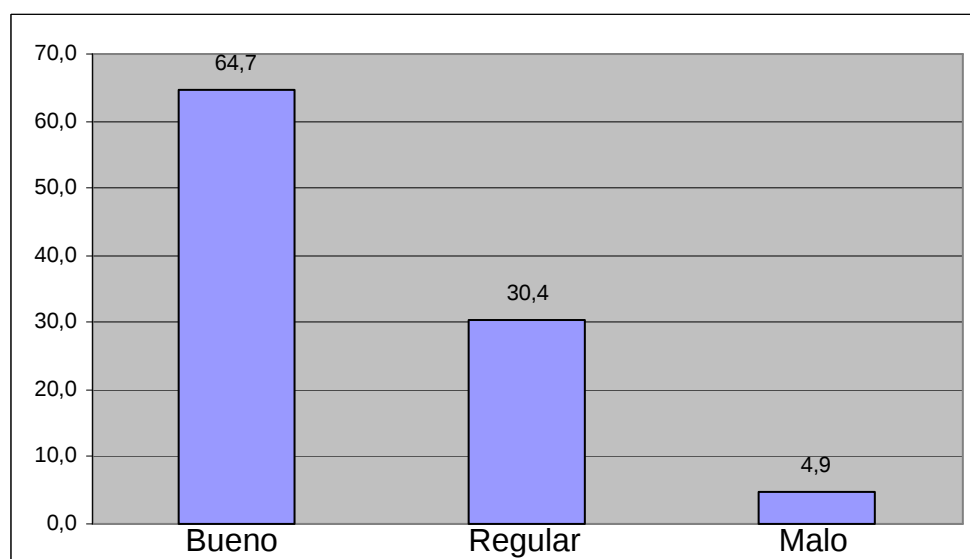
ITEM N° 5. ¿Cómo considera usted el CUMPLIMIENTO DE METAS que realiza al final de su jornada laboral?

TABLA N° 4.11
CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS ENCUESTADOS

Niveles	Frecuencia	%
a. Bueno	66	64,7
b. Regular	31	30,4
c. Malo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.11
CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Sobre el **Cumplimiento de Metas** que logra el trabajador al final de la jornada laboral, los resultados informan que el cumplimiento es **Bueno** y se ubica en primer lugar con el **64.7%**, siendo la mayoría. En segundo lugar se encuentran el cumplimiento de **Regular**, con el **30.4%**. Estos resultados nos indican que el cumplimiento esta mejorando.

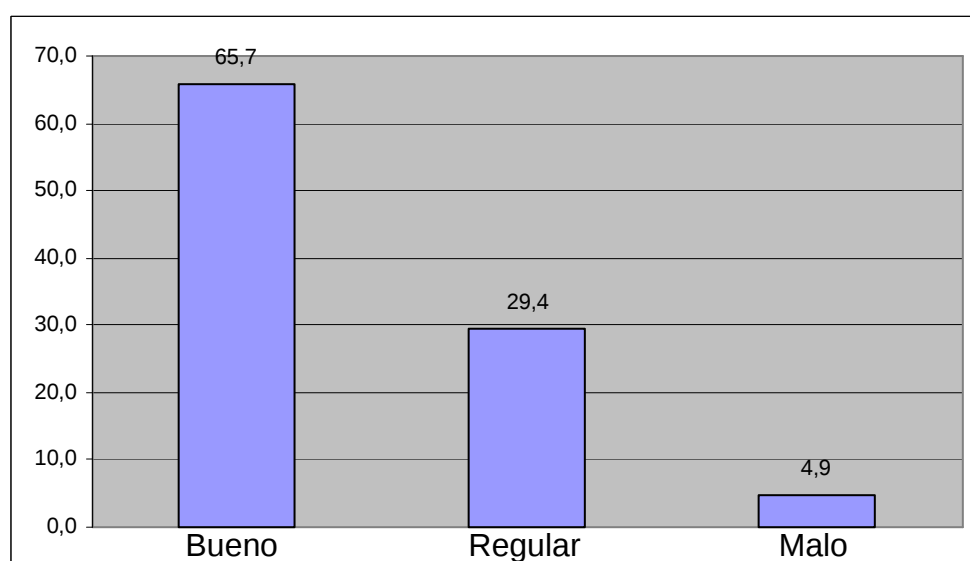
ITEM N° 6. ¿Cómo considera usted el CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS que realiza al final de su jornada laboral?

TABLA N° 4.12
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LOS ENCUESTADOS

Niveles	Frecuencia	%
a. Bueno	67	65,7
b. Regular	30	29,4
c. Malo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.12
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación:

Sobre el **Cumplimiento de Objetivos** que logra el trabajador al final de la jornada laboral, los resultados informan que el cumplimiento es **Bueno** y se ubica en primer lugar con el **65.7%**, siendo la mayoría. En segundo lugar se encuentra el cumplimiento de **Regular** con el **29.4%**. Esto resultados nos indica que el cumplimiento también ha mejorado.

4.2.4 Resultados sobre la ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.

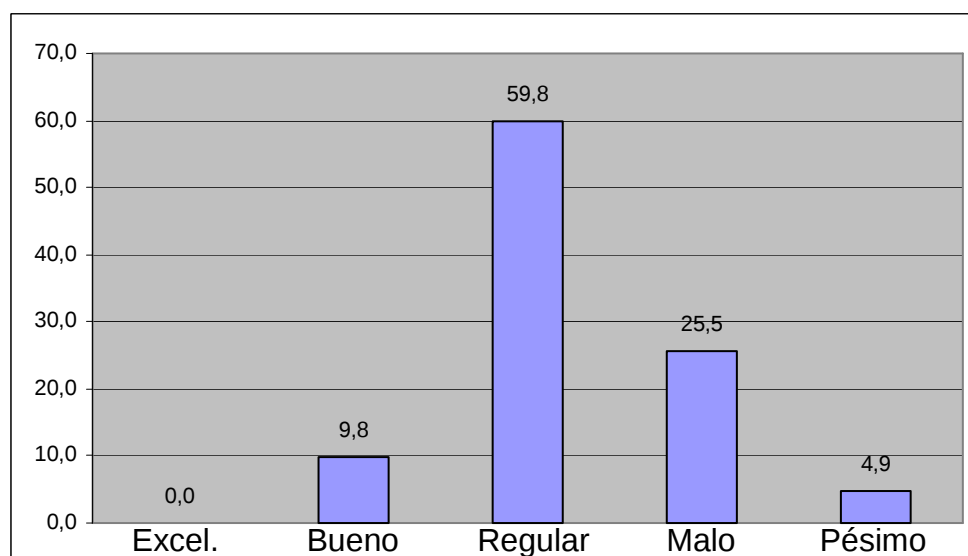
ITEM N° 7. ¿Cómo considera usted la PLANIFICACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes de la Universidad?

TABLA N° 4.13
NIVEL DE PLANIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	0	0,0
b. Bueno	10	9,8
c. Regular	61	59,8
d. Malo	26	25,5
e. Pésimo	5	4,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.13
NIVEL DE PLANIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD



Interpretación:

Sobre el cumplimiento de la **Planificación** de la Universidad, el personal lo valora como **Regular** con el **59.8%** representando a la mayoría. En el segundo lugar se encuentran los que opinan que es **Malo**, representando al **25.5%**. Estos resultados nos indican que las actividades planificadas se cumplen parcialmente.

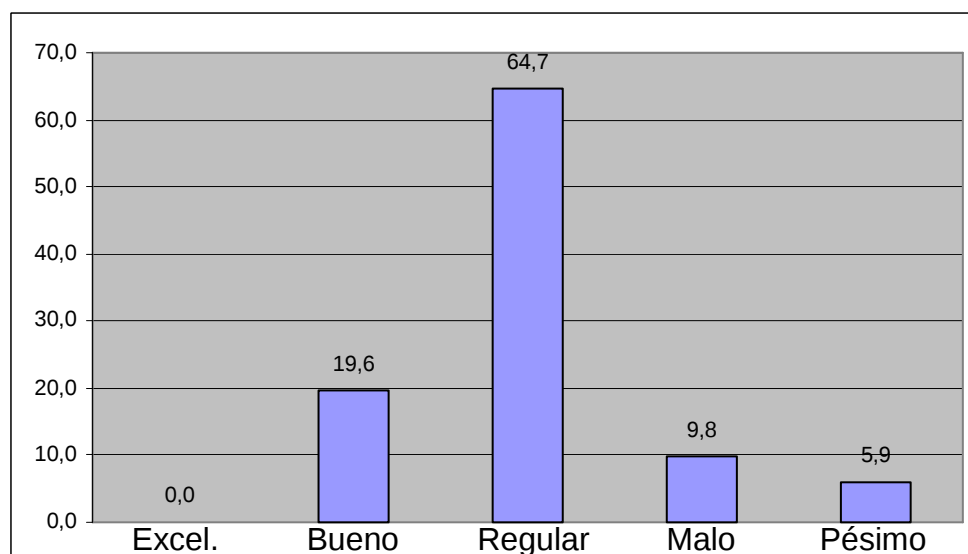
ITEM N° 8. ¿Cómo considera usted la ORGANIZACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes de la Universidad y sus Dependencias?

TABLA N° 4.14
NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	0	0,0
b. Bueno	20	19,6
c. Regular	66	64,7
d. Malo	10	9,8
e. Pésimo	6	5,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.14
NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD



Interpretación:

Sobre la forma de **Organización** de la Universidad, la mayoría del personal lo valora como **Regular** con el **64.7%**. En el segundo lugar se encuentran los que opinan que es **Bueno** representando al **19.6%**. Estos resultados nos indican que la forma de organización de las actividades tiene que seguir mejorando.

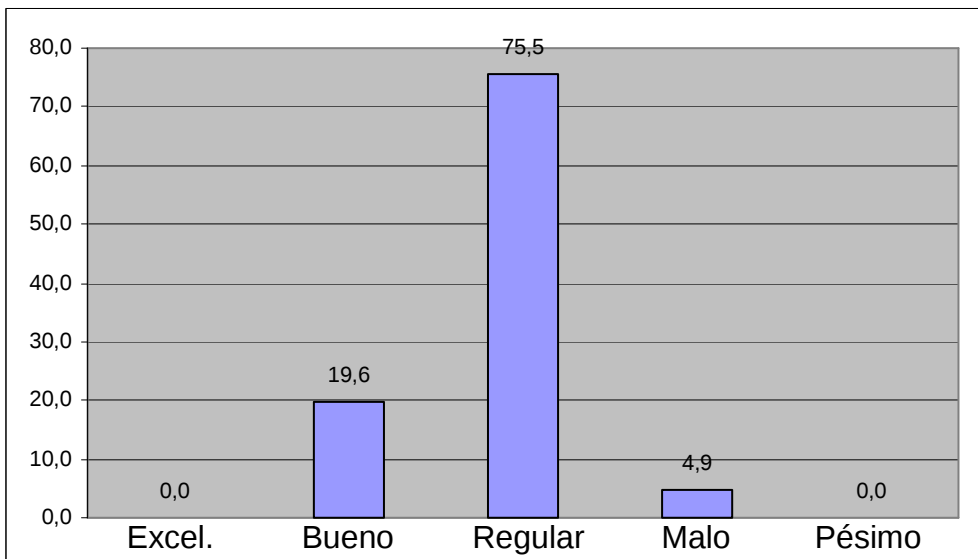
ITEM N° 9. ¿Cómo considera usted el CONTROL que realizan las Autoridades y Jefes de la Universidad y sus Dependencias?

TABLA N° 4.15
NIVEL DE CONTROL DE LA UNIVERSIDAD

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	0	0,0
b. Bueno	20	19,6
c. Regular	77	75,5
d. Malo	5	4,9
e. Pésimo	0	0,0
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.15
NIVEL DE CONTROL DE LA UNIVERSIDAD



Interpretación:

Sobre la forma de **Control** de la Universidad, el personal lo valora como **Regular** con el **75.5%**, en primer lugar y representando a la mayoría. En el segundo lugar se encuentran los que opinan que es **Bueno**, representando al **19.6%**. Estos resultados indican que la forma de control todavía tiene que continuar mejorándose.

4.2.5 Resultados sobre el AREA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD.

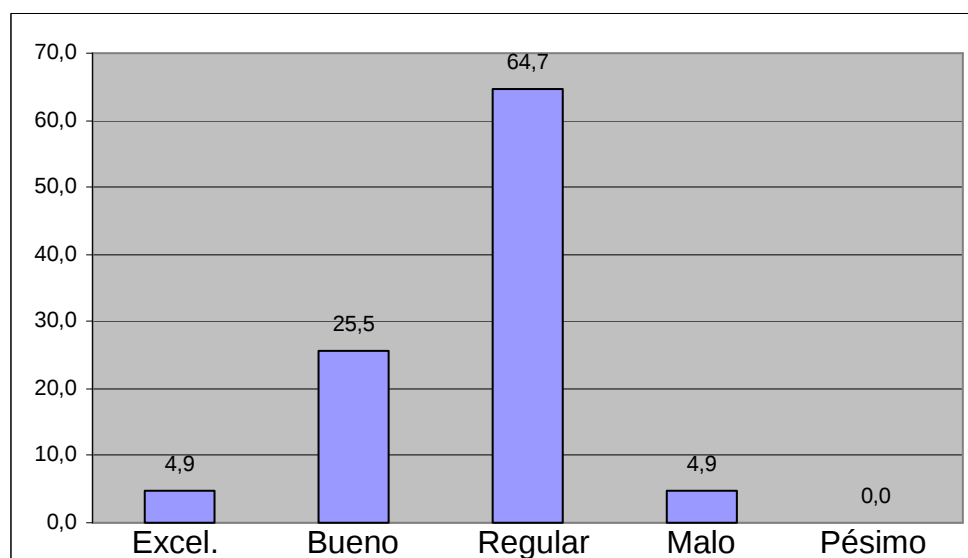
ITEM N° 10. ¿Cómo considera usted la UBICACIÓN ó DIRECCIÓN de la Dependencia u Oficina del Área en la que trabaja?

TABLA N° 4.16
CATEGORÍA DE LA UBICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	5	4,9
b. Bueno	26	25,5
c. Regular	66	64,7
d. Malo	5	4,9
e. Pésimo	0	0,0
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.16
CATEGORÍA DE LA UBICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO



Interpretación:

Sobre la **ubicación del Área de Trabajo**, la mayoría del personal de la Universidad lo valoran como **Regular** con el **64.7%**. En el segundo lugar se encuentra la categoría de **Bueno** representado por el **25.5%**. Estos resultados nos indican que los lugares de trabajo deberían de reubicarse para brindar más comodidad y mejor implementación.

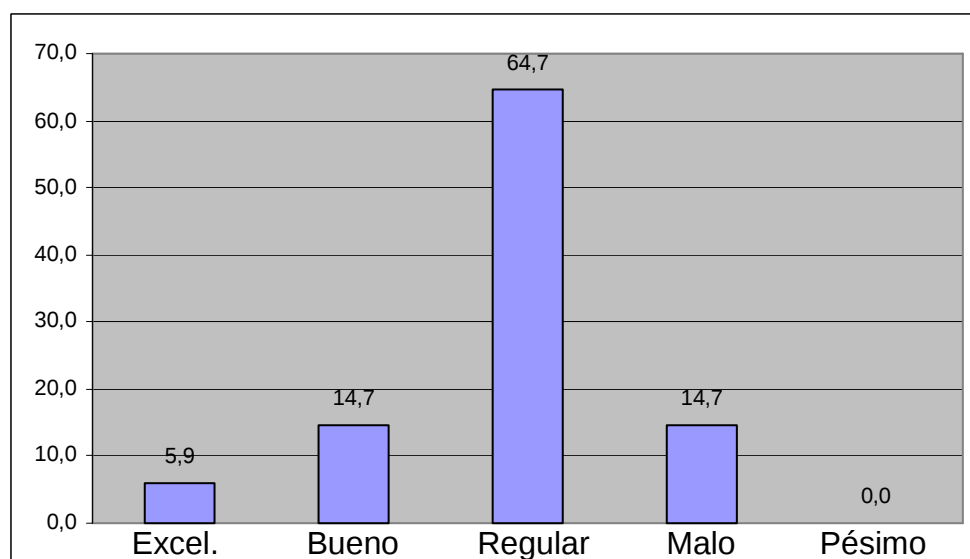
ITEM N° 11. ¿Cómo considera usted los ESPACIOS DE TRABAJO de la Dependencia u Oficina del Área en la que trabaja?

TABLA N° 4.17
CATEGORÍA DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	6	5,9
b. Bueno	15	14,7
c. Regular	66	64,7
d. Malo	15	14,7
e. Pésimo	0	0,0
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.17
CATEGORÍA DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO



Interpretación:

Sobre los **espacios de trabajo** del personal en la Universidad, ellos lo valoran como **Regular** con el **64.7%**, en primer lugar y representando a la mayoría. En el segundo lugar se encuentran la categoría de **Bueno y Malo**, representando al **14.7%**. Estos resultados indican que los espacios de trabajos deben de modificarse para brindar más bienestar.

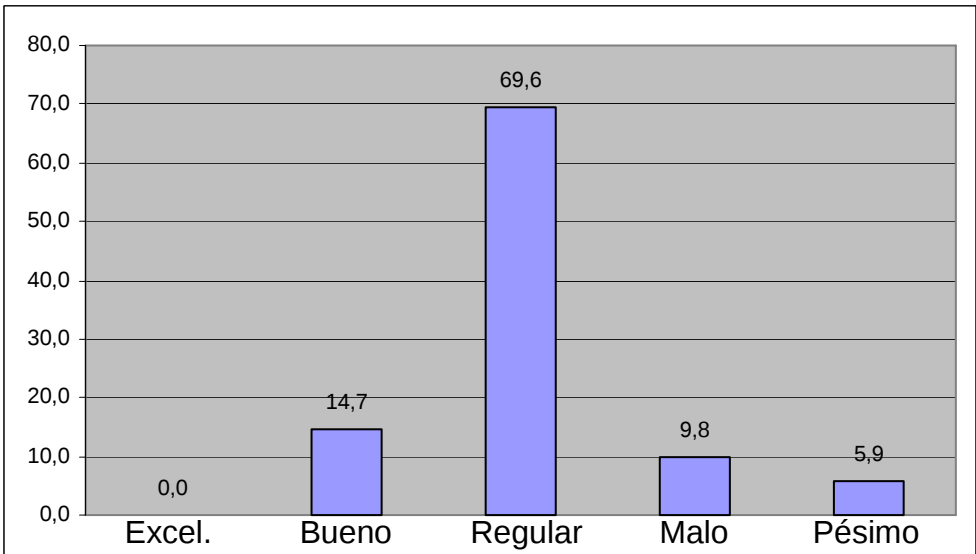
ITEM N° 12. ¿Cómo considera usted los MATERIALES y TECNOLOGÍA de la Dependencia u Oficina del Área en la que trabaja?

TABLA N° 4.18
CATEGORÍA DE MATERIALES Y TECNOLOGÍA DEL TRABAJO

Niveles	Frecuencia	%
a. Excelente	0	0,0
b. Bueno	15	14,7
c. Regular	71	69,6
d. Malo	10	9,8
e. Pésimo	6	5,9
Total	102	100,0

Fuente: Encuesta realizada al Personal Adm. UNJFSC.

GRÁFICO N° 4.18
CATEGORÍA DE MATERIALES Y TECNOLOGÍA DEL TRABAJO



Interpretación:
Sobre los **materiales y tecnologías** empleados en el trabajo, la mayoría del personal lo valora como **Regular** con el **69.6%**. En el segundo lugar se encuentra la categoría de **Bueno**, representando al **14.7%**. Estos resultados nos indican que los materiales y tecnologías utilizadas deben de renovarse para tener más comodidad.

4.3 PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

4.3.1 Prueba de la Primera Hipótesis Específica

Hn: El Nivel de Capacitación NO INFLUYE en la Calidad de Servicio del personal de la Administración.

Ha: El Nivel de Capacitación SI INFLUYE en la Calidad de Servicio del personal de la Administración.

TABLA N° 4-19
NIVEL DE CAPACITACIÓN - CALIDAD DE SERVICIO

1 - Nivel de CAPACITACIÓN		4 - Calidad de SERVICIO				X ² c
		Malo	Regular	Bueno	Total	
Bajo	Fo	5	0	0	5	97,00
	Fe	0,25	1,76	2,99		
	X ² c	92,25	1,76	2,99		
Medio	Fo	0	31	35	66	6,29
	Fe	3,24	23,29	39,47		
	X ² c	3,24	2,55	0,51		
Alto	Fo	0	5	26	31	7,75
	Fe	1,52	10,94	18,54		
	X ² c	1,52	3,23	3,00		
Total		5	36	61	102	111,04

Valor Calculado Ji-Cuadrado de Muestra	X² c =	111,04
---	--------------------------	---------------

Valor Probabilístico Ji-Cuadrado de Tabla	X² t =	9,49
--	--------------------------	-------------

Significación del Ji-Cuadrado de Muestra	Sig.c =	0,0000
---	----------------	---------------

Significación del Ji-Cuadrado de Tabla	Sig.t =	0,0500
---	----------------	---------------

Interpretación:

Como **X² t (9.49) < X² c (111.04)**, se Rechaza la Hn y se **Acepta la Ha**, es decir, con una significación de muestra menor al **0.05**; el Nivel de Capacitación del personal de la Administración SI INFLUYE en la Calidad de Servicio que presta el personal de la Administración de la UNJFSC.

4.3.2 Prueba de la Segunda Hipótesis Específica

Hn: El Tiempo de Experiencia NO INFLUYE en el Cumplimiento de las Metas del personal de la Administración.

Ha: El Tiempo de Experiencia SI INFLUYE en el Cumplimiento de las Metas del personal de la Administración.

TABLA N° 4-20
EXPERIENCIA LABORAL - CUMPLIMIENTO DE METAS

2 - Tiempo de EXPER. LABORAL		5 - Cumplim. de METAS				X ² c
		Malo	Regular	Bueno	Total	
Hasta 1 año	Fo	5	0	0	5	97,00
	Fe	0,25	1,52	3,24		
	X ² c	92,25	1,52	3,24		
De 2 a 5 años	Fo	0	5	0	5	11,45
	Fe	0,25	1,52	3,24		
	X ² c	0,25	7,97	3,24		
Mas de 5 años	Fo	0	26	66	92	5,35
	Fe	4,51	27,96	59,53		
	X ² c	4,51	0,14	0,70		
Total		5	31	66	102	113,80

Valor Calculado Ji-Cuadrado de Muestra	X² c =	113,80
---	--------------------------	---------------

Valor Probabilístico Ji-Cuadrado de Tabla	X² t =	9,49
--	--------------------------	-------------

Significación del Ji-Cuadrado de Muestra	Sig.c =	0,0000
---	----------------	---------------

Significación del Ji-Cuadrado de Tabla	Sig.t =	0,0500
---	----------------	---------------

Interpretación:

Como **X² t (9.49) < X² c (113.80)**, se Rechaza la Hn y se **Acepta la Ha**, es decir, con una significación de muestra menor al **0.05**; el Tiempo de Experiencia del personal de la Administración SI INFLUYE en el Cumplimiento de las Metas establecidos por la Administración de la UNJFSC.

4.3.3 Prueba de la Tercera Hipótesis Específica

Hn: El Nivel de Remuneración NO INFLUYE en el Cumplimiento de los Objetivos del personal de la Administración.

Ha: El Nivel de Remuneración SI INFLUYE en el Cumplimiento de los Objetivos del personal de la Administración.

TABLA N° 4-21
NIVEL DE REMUNERACIÓN - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

3 - Nivel de REMUNERACIÓN		6 - Cumplim. de OBJETIVOS				X ² c
		Malo	Regular	Bueno	Total	
Hasta S/. 750	Fo	5	0	0	5	97,00
	Fe	0,25	1,47	3,28		
	X ² c	92,25	1,47	3,28		
De S/. 751 a 1000	Fo	0	20	31	51	4,35
	Fe	2,50	15,00	33,50		
	X ² c	2,50	1,67	0,19		
Mas de S/. 1000	Fo	0	10	36	46	4,28
	Fe	2,25	13,53	30,22		
	X ² c	2,25	0,92	1,11		
Total		5	30	67	102	105,64

Valor Calculado Ji-Cuadrado de Muestra	X² c =	105,64
---	--------------------------	---------------

Valor Probabilístico Ji-Cuadrado de Tabla	X² t =	9,49
--	--------------------------	-------------

Significación del Ji-Cuadrado de Muestra	Sig.c =	0,0000
---	----------------	---------------

Significación del Ji-Cuadrado de Tabla	Sig.t =	0,0500
---	----------------	---------------

Interpretación:

Como **X² t (9.49) < X² c (105.64)**, se Rechaza la Hn y se **Acepta** la Ha, es decir, con una significación de muestra menor al **0.05**; el Nivel de Remuneración del personal Administrativo SI INFLUYE en el Cumplimiento de los Objetivos establecidos por la Administración de la UNJFSC.

4.3.4 Prueba General entorno a la Hipótesis Central

Hn: El Talento Humano NO INFLUYE en el Rendimiento Laboral del Personal de la Administración de la UNJFSC.

Ha: El Talento Humano SI INFLUYE en el Rendimiento Laboral del Personal de la Administración de la UNJFSC.

TABLA N° 4-22
TALENTO HUMANO - RENDIMIENTO LABORAL

TALENTO HUMANO		RENDIMIENTO LABORAL				X ² c
		Malo	Regular	Bueno	Total	
Nivel 1	Fo	15	0	0	15	291,00
	Fe	0,74	4,75	9,51		
	X ² c	276,74	4,75	9,51		
Nivel 2	Fo	0	56	66	122	15,41
	Fe	5,98	38,67	77,35		
	X ² c	5,98	7,76	1,66		
Nivel 3	Fo	0	41	128	169	15,29
	Fe	8,28	53,57	107,14		
	X ² c	8,28	2,95	4,06		
Total		15	97	194	306	321,70

Valor Calculado Ji-Cuadrado de Muestra	X² c =	321,70
---	--------------------------	---------------

Valor Probabilístico Ji-Cuadrado de Tabla	X² t =	9,49
--	--------------------------	-------------

Significación del Ji-Cuadrado de Muestra	Sig.c =	0,0000
---	----------------	---------------

Significación del Ji-Cuadrado de Tabla	Sig.t =	0,0500
---	----------------	---------------

Interpretación:

Como **X² t (9.49) < X² c (321.70)**, se Rechaza la Hn y se **Acepta la Ha**, es decir, con una significación de muestra menor al **0.05**; el Talento Humano del personal de la Administración SI INFLUYE favorablemente en el Rendimiento Laboral de las diversas actividades de la Administración de la UNJFSC.

4.4 VALORACIÓN DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA UNIVERSIDAD

4.4.1 Medición de Aspectos de la Administración

Se proceden a valorar las funciones de Planificación, Organización y Control de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, según las preguntas de la Encuesta.

TABLA Nº 4-23

REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS

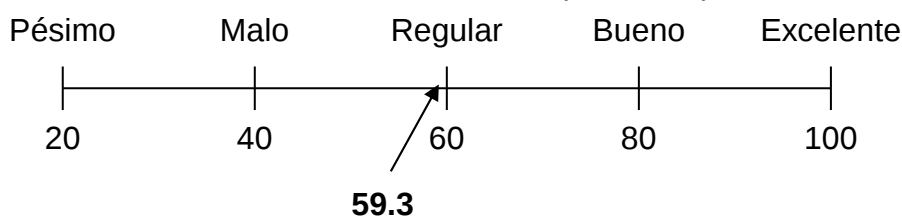
Aspectos sobre la Administración de la UNJFSC

Admin.	Exc.	Buen.	Reg.	Malo	Pés.	Total
Planif.	0	10	61	26	5	102
Organ.	0	20	67	10	5	102
Control	0	20	77	5	0	102
Total	0	50	205	41	10	306

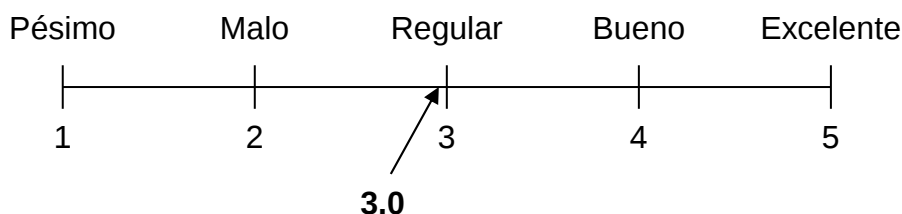
Determinación de Puntaje Máximo y Puntajes Reales

PU	5	4	3	2	1	-----
PM	1530	-----	-----	-----	-----	-----
PT	0	200	615	82	10	907

Valoración en **Escala Porcentual**: $P = (907/1530) \times 100 = 59.3\%$.



Valoración en **Escala Puntual**: $P = (907/3)/102 = 3.0$ ptos.



Interpretación:

La valoración de los encuestados sobre la Planificación, Organización y Control de la universidad, se ubica en una zona cercana al nivel **Regular**. Este resultado nos indica que las funciones de la administración solo tienen expectativas regulares. Esta calificación puede afectar en el Nivel de Competitividad de la institución.

4.4.2 Medición de Aspectos del Área Laboral

Se proceden a valorar la Ubicación, los Espacios de Trabajo y Materiales con Tecnología, para las diversas actividades de la administración, según las preguntas de la Encuesta.

TABLA N° 4-24

REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS

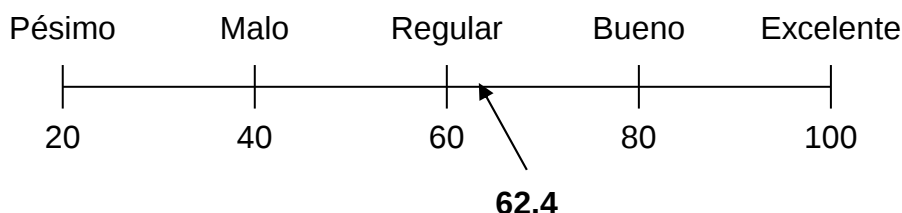
Aspectos Sobre el Área Laboral de la UNJFSC

Area	Exc.	Buen.	Reg.	Malo	Pés.	Total
Ubicac.	5	26	66	5	0	102
Espacio	5	15	67	15	0	102
Material	0	15	72	10	5	102
Total	10	56	205	30	5	306

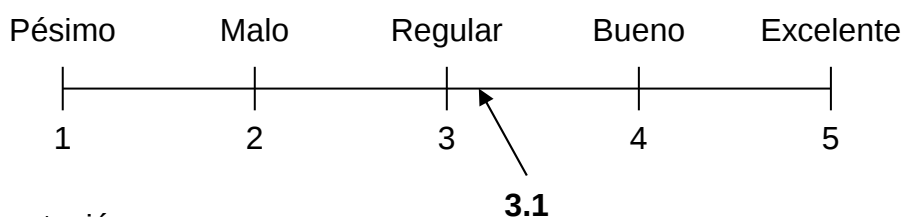
Determinación de Puntaje Máximo y Puntajes Reales

PU	5	4	3	2	1	-----
PM	1530	-----	-----	-----	-----	-----
PT	50	224	615	60	5	954

Valoración en **Escala Porcentual**: $P = (954/1530) \times 100 = 62.4\%$.



Valoración en **Escala Puntual**: $P = (954/3)/102 = 3.1$ ptos.



Interpretación:

La valoración de los encuestados sobre la Ubicación, los Espacios y Materiales con Tecnología en el trabajo de la universidad, se ubica en una zona cercana al nivel Regular. Este resultado nos indica que áreas del trabajo para la administración también tienen expectativas regulares. Esta calificación puede afectar el Nivel de Satisfacción de los trabajadores.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación, se concluye:

- Existe influencia, entre el Nivel de Capacitación de los trabajadores administrativos y la Calidad del Servicio que prestan en las oficinas administrativas de la universidad. Esta realidad se comprende por el nivel de cultura que tienen los trabajadores administrativos, el mismo que afecta la calidad de los diversos servicios administrativos que presta la institución.
- Existe influencia, entre el Tiempo de Experiencia que tiene el personal administrativo y el Cumplimiento de las Metas que han sido establecidas por la administración general de la universidad. Esta realidad se sustenta por las experiencias vividas que tiene el personal administrativo y que determinan el cumplimiento del trabajo en diversos tiempos, que a veces son burocráticos.
- Existe influencia, entre el Nivel de Remuneración de los trabajadores administrativos y el Cumplimiento de los Objetivos que han sido establecidas por la administración general de la universidad. Esta situación se comprende por el nivel de salario que tiene el personal administrativo que afecta el cumplimiento general de las actividades administrativas de la institución.
- De acuerdo con las conclusiones anteriores, se establece que existe influencia, entre el Talento Humano del personal administrativo y el Rendimiento Laboral que logran en las Oficinas de la Universidad

Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Esta realidad se sustenta por la importancia que tiene el capital humano en una organización y que determina el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en el Plan estratégico de la mencionada institución.

- Con respecto a las funciones de la administración en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se observa que el personal administrativo tiene una apreciación general cercana a Regular, esta valoración se da en función del nivel de Planificación, Organización y Control que la Institución realiza. Esta valoración esta en función de la práctica de normas, procedimientos, valores, liderazgo, entre otros.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, se recomienda:

- Sobre el Nivel de Capacitación y la Calidad del Servicio que presta el personal administrativo, es necesario promover de alguna forma más capacitaciones para el personal, para así mejorar la calidad de servicio que se ofrecen en las diversas oficinas de la universidad. Así se evitará disgustos a los usuarios que acuden a esta institución.
- Sobre el Tiempo de Experiencia y el Cumplimiento de las Metas que realiza el personal administrativo, es conveniente aprovechar estas fortalezas para orientarlos a un proceso de actividades administrativas, con el fin de dar solución a muchas situaciones que se presentan por la existencia del burocratismo. Así se logrará mejores procesos.
- Sobre el Nivel de Remuneración y el Cumplimiento de los Objetivos que tienen los trabajadores administrativos, es necesario que se

mejore de manera gradual los sueldos y salarios de los trabajadores, pues este factor puede permitir que tengan una mejor calidad de vida y sentirse motivados a cumplir con mas interés, los objetivos de las actividades.

- De acuerdo con las recomendaciones anteriores, se sugiere aprovechar el Talento Humano de los trabajadores administrativos, pues este factor influye en el Rendimiento Laboral que logran en las diversas oficinas administrativas, y así conseguir mejores atenciones en los diversos procesos administrativos, dado que la calidad de gestión en una institución pública se mide por los resultados que logra.
- Con respecto a las funciones de la Administración en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se recomienda que se procure una mejor Planificación, Organización y Control de la Administración. Para ello se continúan respetando las normas y los procedimientos y mejorar la práctica de valores y liderazgo humano. Con ello se puede lograr una mejor valoración de estas funciones, y pasar de la categoría de Regular a Bueno, o tal vez llegar a un nivel de mayor categoría.

Con estas recomendaciones y reflexiones, el rendimiento laboral del personal administrativo de la universidad en mención, encontrará mejores logros y contribuirá con el desarrollo de la institución, brindando mejores servicios administrativos a los usuarios que recurren a ella.

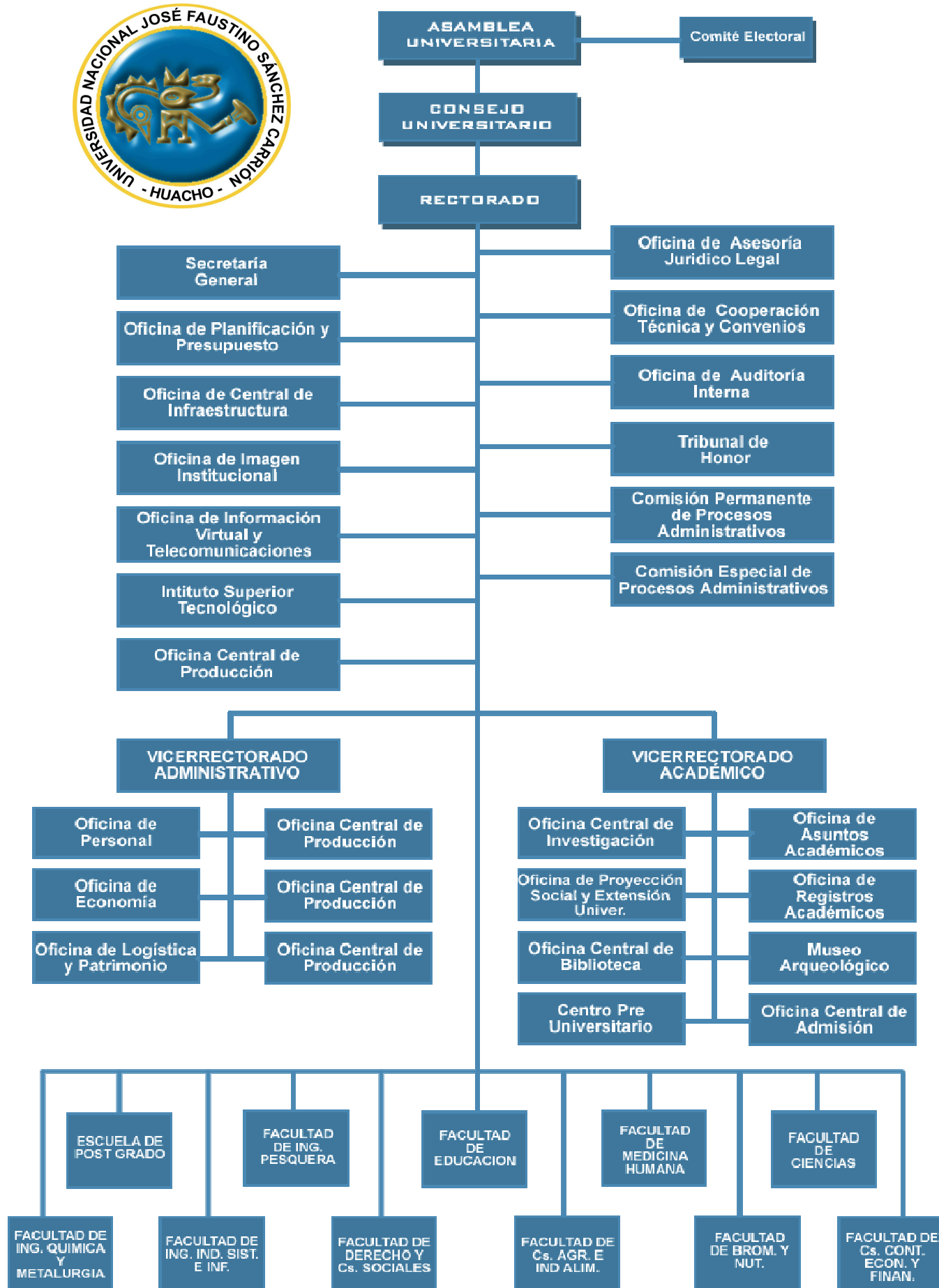
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, S. (2001). **Planeación Estratégica**. Editorial Lucero S.R.L. Lima. Perú.
2. ALFARO MENDIVES, Karen Lizeth, (2006). **Modelo de Gestión Estratégica para transformar las Bibliotecas Universitarias Públicas de Lima Metropolitana en Centros de Gestión de la Información**. Tesis magistral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
3. BARRET R.S. (1986). **Grados de Funcionamiento**. Editorial Asociación de Ciencia. Estados Unidos.
4. BATEMAN T.S. y ORGAN D.W. (1983). **Job Satisfaction and the Good Soldier; the Relation Ship Between Affect and Employee Citizenship**. Editorial AMJ. Estados Unidos.
5. CARPIO SOLANO, José Alberto (2003). **El Talento Humano en las Organizaciones**. Editorial Tecnia. Costa Rica.
6. CONGRESO DEL PERÚ (1983). **Nueva Ley Universitaria N° 23733**. Promulgada por el Presidente del Perú.
7. CORTES VILLARROEL, Nicole y ESQUIVEL ROZAS, Gonzalo. (2003). **Cuadro de Mando Integral para una Organización**. Tesis de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas de la Escuela de Post Grado de la Universidad de Chile.
8. COSIO CARDENAS, Juan (2006). **Como se Administra a las Organizaciones**. Editorial ABC S.A.C. Perú, 2006.
9. CHIAVENATO, Idalberto (1997). **Gestión del Talento Humano**. Editorial Makron Books. Sao Paulo.
10. DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. (1996). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Jhon Wiley y Sons. Estados Unidos.
11. ESCANDÓN VILCHIS, Angel Antonio (2007). **El Factor Humano**. Editorial Meltom Technologies. México.
12. ESPITÍA ALBA, Inés y BARRAGAN GUERRERO, Eder (2004). **Gerencia del Talento Humano**. Editorial ESAP. Colombia.
13. F. TRIOLA, Mario (2004). **Elementary Statistics**. Published by Pearson Education Inc. México.

14. FRED R. David (2003). **Conceptos básicos de Administración Estratégica**. Prentice-Hall, Hispanoamericana. México D.F.
15. HAMMETT, Pat (2000). **Total Quality Management**. "The Philosophy of TQM - An Overview". University of Michigan.
16. HAUWEL C. (1972). **Cálculo y Reducción de Tiempos en Trabajos Administrativos, Técnicas para controlar la Inflación administrativa**. Editorial Index. Madrid.
17. HEDGE J.W. y KAVANAGH M.J. (1998). **Mejorar la Exactitud de las Evaluaciones de Funcionamiento: Comparación de tres Métodos de Entrenamiento de la Valoración de Funcionamiento**. Editorial Aplicación Psicológica. Estados Unidos.
18. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (1991). **Metodología de la Investigación**, Editorial Mc. Graw / Hill Interamericana de México.
19. HILL, CHARLES W.L. (2005). **Administración estratégica: Un Enfoque Integrado**. McGraw-Hill, 6ª Edición Madrid.
20. HOLLEY W.H. y FEILD H.S. (1975). **Valoración de Funcionamiento y la Ley**. Editorial Ley del Trabajo. Estados Unidos.
21. KAST F.E. y J.E. Rosenzweig (1994). **Administración en las Organizaciones**. Editorial McGraw-Hill. México.
22. KATZ D. y KAHN R. L. (1989). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
23. KLIMOSKI, R. y INKS, L. (1990). **Fuerzas de la Responsabilidad en la valoración de Funcionamiento**. Editorial CODPH. Estados Unidos.
24. MCGREGOR D. (1987). **Una Mirada Inquieta en la Valoración del Funcionamiento**. Editorial Harvard. Estados Unidos.
25. MINTZBERG H. (1993). **La Estructuración de las Organizaciones**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
26. MONDY W.R. y NOE REBERT M. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
27. MOTOWIDLO S.J. (2003). **Job Performance**. Editorial John Wiley and Sons. Estados Unidos.
28. MOYA CALDERÓN, Rufino (1991). **Estadística Descriptiva Conceptos y Aplicación** Editorial San Marcos. Perú.

29. NARCISO K. (1998). Gestión de Recursos Humanos en la UNDAC. **Tesis de Maestría en Administración**, de la Biblioteca de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
30. NARCISO GÓMEZ, Kennedy (2004). **Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao**. Tesis de Doctorado en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.
31. PEDRAJA R. Liliana y RODRÍGUEZ P. Emilio, (2004). **Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas**. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. Chile.
32. PHILIP B., Crosby. (2000). **Gestión, Calidad y Competitividad**. Editorial Irwin. Colombia.
33. ROSAS GOMEZ, Miguel Angel (2002). **El Capital Humano ó Talento Humano**. Editorial Efectus. México.
34. SANCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos (1998). **Metodología y Diseños en la Investigación Científica**. Editorial Mantaro. Perú.
35. TREGEAR MATAYOSHI, Víctor. (2005). **Gestión de la Calidad de Salud y Percepción del Cliente**. Tesis de Doctorado en Administración, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.
36. UNJFSC - OPP (2008). **Memoria Institucional**. Emitido por la Unidad de Planeamiento y Racionalización. Huacho. Perú.
37. UNJFSC – OPP (2007). **Plan Estratégico Corporativo para el período 2007 al 2015**. Emitido por la UPR. Huacho. Perú.
38. UNJFSC – OPP (2008). **Texto Ordenado del Estatuto**. Emitido por la Asamblea Universitaria. Huacho. Perú.
39. VALDIVIESO ECHEVARRIA, Amancio Rodolfo (2005). **Sistemas de Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio Académico en las Universidades de la Región Huanuco Año 2003-2004**. Tesis de Doctorado en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.
40. VEGA ASCENCIO, Anastacio (2003). **Algunos Instrumentos Básicos para Realizar Trabajos de Investigación Científica**, Editorial UPIGV. Perú.
41. <http://www.monografías.com>.
42. <http://www.unjfsc> Historia de la universidad

ANEXO N° 1:
ORGANIGRAMA DE LA U. N. JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN



ANEXO N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EL TALENTO HUMANO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNJFSC, 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES INDICADORES	METODOLOGIA
Problema Principal: ¿De qué manera el talento humano influye en el rendimiento laboral del personal de la Administración de la UNJFSC?	Objetivo General: Determinar la influencia del talento humano en el rendimiento laboral del personal de la Administración de la UNJFSC.	Hipótesis General: El talento humano sí influye favorablemente en el rendimiento laboral del personal de la Administración de la UNJFSC.	Variables: <u>Variable Independiente</u> -El Talento Humano. <u>Variable Dependiente</u> -Rendimiento Laboral del Personal Administrativo.	Tipo de Investigación APLICADA
Problemas Específicos: 1. ¿De qué forma el nivel de capacitación influye en la calidad de servicio del personal de la Administración de la UNJFSC? 2. ¿De qué forma el tiempo de experiencia influye en el cumplimiento de las metas del personal de la Administración de la UNJFSC? 3. ¿De qué forma el nivel remunerativo influye en el cumplimiento de los objetivos del personal de la Administración de la UNJFSC?	Objetivos Específicos: 1. Analizar la influencia del nivel de capacitación en la calidad de servicio del personal de la Administración de la UNJFSC. 2. Analizar la influencia del tiempo de experiencia en el cumplimiento de las metas del personal de la Administración de la UNJFSC. 3. Analizar la influencia del nivel remunerativo en el cumplimiento de los objetivos del personal de la Administración de la UNJFSC?	Hipótesis Específicos: 1. El nivel de capacitación sí influye en la calidad de servicio del personal de la Administración de la UNJFSC. 2. El tiempo de experiencia sí influye en el cumplimiento de las metas del personal de la Administración de la UNJFSC. 3. El nivel de remuneración sí influye en el cumplimiento de los objetivos del personal de la Administración de la UNJFSC.	Indicadores: <u>Sub-Variable Independiente</u> 1. Nivel de Capacitación. 2. Tiempo de Experiencia. 3. Nivel de Remuneración. <u>Sub-Variable Dependiente</u> 1. Calidad de Servicio. 2. Cumplimiento de Metas. 3. Cumplimiento de Objetivos.	Nivel de la Investigación DESCRIPTIVO CORRELACIONAL

ANEXO N° 3

ENCUESTA GENERAL

INFORMACIÓN PARA INVESTIGAR LA RELACIÓN ENTRE EL TALENTO

HUMANO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA

ADMINISTRACIÓN DE LA UNIV. NAC. JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

INSTRUCCIONES:

1. La información que usted nos brinde es personal, sincera y anónima.
2. Marque con un aspa “X” dentro del paréntesis, solo a una de las respuestas de cada pregunta, que usted considere la opción correcta.

PREGUNTAS:

I. ASPECTOS GENERALES:

1. SEXO.
- | | | | |
|--------------|-----|-------------|-----|
| a) Masculino | () | b) Femenino | () |
|--------------|-----|-------------|-----|
2. EDAD.
- | | | | |
|-------------------|-----|------------------|-----|
| a) 18 a 30 años. | () | b) 31 a 40 años. | () |
| c) 41 a 50 años. | () | d) 51 a 60 años. | () |
| e) 61 a más años. | () | | |
3. ESTADO CIVIL.
- | | | | |
|----------------|-----|---------------|-----|
| a) Soltero | () | b) Casado | () |
| c) Conviviente | () | d) Divorciado | () |
| e) Viudo | () | | |
4. GRADO DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR COMPLETA.
- | | | | |
|------------------|-----|--------------|-----|
| a) Secundaria | () | b) Técnica | () |
| c) Universitaria | () | d) Postgrado | () |
5. TRABAJO ELEGIDO POR.
- | | | | |
|---------------|-----|----------------|-----|
| a) Vocación | () | b) Imitación | () |
| c) Obligación | () | d) No hay Otro | () |
6. UBICACIÓN DE DOMICILIO.
- | | | | |
|---------------------|-----|----------------|-----|
| a) Centro de Ciudad | () | b) Zona Urbana | () |
| c) Zona Marginal | () | d) Zona Rural | () |

I. ASPECTOS SOBRE EL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL:

1. ¿Cómo considera usted el NIVEL DE CAPACITACIÓN personal que ha logrado hasta la fecha?

a) Alto. ()
b) Medio. ()
c) Bajo. ()

2. ¿Cuál es el TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL que usted ha logrado adquirir aquí en la universidad?

a) Hasta 1 año. ()
b) Entre 2 y 5 años. ()
c) Mas de 5 años. ()

3. ¿Cuál es el NIVEL DE REMUNERACIÓN que usted viene percibiendo aquí en la universidad?

a) Hasta 750 soles. ()
b) Entre 751 y 1000 soles. ()
c) Más de 1000 soles. ()

II. ASPECTOS SOBRE EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL:

4. ¿Cómo considera usted la CALIDAD DE SERVICIO que ofrece en la oficina donde trabaja?

a) Bueno. ()
b) Regular. ()
c) Malo. ()

5. ¿Cómo considera usted el CUMPLIMIENTO DE METAS que realiza al final de su jornada laboral?

a) Bueno. ()
b) Regular. ()
c) Malo. ()

6. ¿Cómo considera usted el CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS que realiza al final de su jornada laboral?

a) Bueno. ()
b) Regular. ()
c) Malo. ()

III. ASPECTOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD:

7. ¿Cómo considera usted la PLANIFICACIÓN que realizan las autoridades y jefes de la universidad y sus dependencias?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

8. ¿Cómo considera usted la ORGANIZACIÓN que realizan las autoridades y jefes de la universidad y sus dependencias?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

9. ¿Cómo considera usted el CONTROL que realizan las autoridades y jefes de la universidad y sus dependencias?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

IV. ASPECTOS SOBRE EL AREA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD:

10. ¿Cómo considera usted la UBICACIÓN o DIRECCIÓN de la dependencia u oficina del área en la que trabaja?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

11. ¿Cómo considera usted los ESPACIOS DE TRABAJO de la dependencia u oficina del área en la que trabaja?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

12. ¿Cómo considera usted los MATERIALES y TECNOLOGÍA de la dependencia u oficina del área en la que trabaja?

- | | | | |
|---------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente. | () | d) Malo. | () |
| b) Bueno. | () | e) Pésimo. | () |
| c) Regular. | () | | |

Muchas gracias por su respuesta.

ANEXO N° 4: FRONTIS DE LA UNIVERSIDAD DE HUACHO

