

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS**



TESIS

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

Admisión, Monterrico, Lima, 2019

Presentado por:

BACH. ADM. VENEGAS RODRIGUEZ SUSAN GABRIELA

ASESOR:

MG. FERNANDEZ VEGA EDINSON

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

Visualizador de documentos

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 20-may.-2022 4:23 p. m. -05

Identificador: 1840910390

Número de palabras: 18744

Entregado: 1

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y S...

Por Susan Gabriela Venegas Rodriguez

Índice de similitud
21%

Similitud según fuente

Internet Sources:	21%
Publicaciones:	5%
Trabajos del estudiante:	3%

[excluir citas](#) [Excluir bibliografía](#) [excluyendo las coincidencias < 1%](#) modo:

ver informe en vista quickview (vista clásica) ▼

Change mode

[imprimir](#)

[actualizar](#)

[descargar](#)

3% match (Internet desde 03-dic.-2020)

<https://trabajopersonal.com/todo-sobre-recursos-humanos/>



2% match (Internet desde 14-dic.-2020)

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>



2% match ()

[Canales Villalta, Joseline Iliana, Rivera Meléndez, Diana Carolina, Soriano Franco, Darwin Sigfredo. "Plan de mejora para fortalecer la productividad del capital humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, departamento de Usulután, año 2019", 2019](#)



1% match (Internet desde 23-feb.-2022)

<http://intra.uigv.edu.pe>



1% match (Internet desde 23-feb.-2022)

<http://intra.uigv.edu.pe>



1% match (Internet desde 13-sept.-2015)

<http://gredos.usal.es>



1% match (Internet desde 06-abr.-2022)

<http://renatiqa.sunedu.gob.pe>



1% match (Internet desde 06-abr.-2022)

<http://renatiqa.sunedu.gob.pe>



DEDICATORIA

A ti madre mía con todo mi amor,
porque siempre has estado a mi lado
apoyándome para lograr mis metas,
te agradezco por motivarme y no
dejar que me rinda.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, salud y fuerzas para concluir esta etapa de mi vida con éxito, porque él me provee de todo lo necesario para seguir adelante.

A mi madre, que toda la vida ha estado apoyándome y motivando mi formación académica, demostrándome que con perseverancia se puede lograr todo lo propuesto.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, agosto del 2019

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	5
1.2.1Problema General	5
1.2.2Problemas Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	6
1.3.1Justificación teórica.....	6
1.3.2Justificación práctica	6
1.4 Objetivos de la Investigación	7
1.4.1Objetivo General:	7
1.4.2Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1.La Administración de Recursos Humanos.....	16
2.2.2.Desempeño Laboral.....	38
2.3.Glosario de Términos	41

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	43
3.1 Hipótesis General	43
3.2 Hipótesis Específicas.....	43
3.3 Identificación de Variables.....	43
3.4 Operacionalización de variables.....	44
3.5 Matriz de Consistencia	45
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	46
4.1 Tipo de la Investigación	46
4.2 Nivel de investigación.....	46
4.3 Diseño de la investigación.....	47
4.4 Unidad de análisis	48
4.5 Población de estudio.....	48
4.6 Tamaño de muestra	48
4.7 Selección de muestra.....	48
4.8 Técnicas de recolección de datos.	49
4.9 Análisis e interpretación de la información.....	49
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	51
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	51
5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS.....	69
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	83
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ¿Considera usted que los despidos en su área son justificados?.....	51
Tabla N° 2 ¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?.....	52
Tabla N° 3 ¿Considera usted que las promociones internas le permiten ascender?.....	53
Tabla N° 4 ¿Usted considera que el líder es autocrático es situaciones de crisis?.....	54
Tabla N° 5 ¿Considera usted que el líder es democrático en la toma de decisiones?.....	55
Tabla N° 6 ¿Considera usted que su lider es transaccional?.....	56
Tabla N° 7 ¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo?.....	57
Tabla N° 8 ¿Usted considera importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento a su labor?.....	58
Tabla N° 9 ¿Considera usted que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo?.....	59
Tabla N° 10 ¿Considera usted que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos?.....	60
Tabla N° 11 ¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?.....	61
Tabla N° 12 ¿Considera que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad?.....	62
Tabla N° 13 ¿Considera usted que realiza su labor de forma efectiva?.....	63
Tabla N° 14 ¿Cuenta usted con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?.....	64
Tabla N° 15 ¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?.....	65

Tabla N° 16 ¿Usted considera que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?.....	66
Tabla N° 17 ¿Considera usted que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida?.....	67
Tabla N° 18 ¿Considera usted que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas?.....	68
Tabla N° 19 Frecuencias Observadas de la Primera Hipótesis Específica.....	71
Tabla N° 20 Frecuencias Esperadas de la Primera Hipótesis Específica.....	71
Tabla N° 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	72
Tabla N° 22 Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Específica.....	74
Tabla N° 23 Frecuencias Esperadas de la Segunda Hipótesis Específica.....	74
Tabla N° 24 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....	75
Tabla N° 25 Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica.....	77
Tabla N° 26 Frecuencias Esperadas de la Tercera Hipótesis Específica.....	77
Tabla N° 27 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....	78
Tabla N° 28 Frecuencias Observadas de la Hipótesis General.....	80
Tabla N° 29 Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General.....	81
Tabla N° 30 Chi cuadrada de la Hipótesis General.....	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ¿Considera usted que los despidos en su área son justificados?...51	51
Gráfico N° 2 ¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?.....52	52
Gráfico N° 3 ¿Considera usted que las promociones internas le permiten ascender?..... 53	53
Gráfico N° 4 ¿Usted considera que el líder es autocrático en situaciones de crisis?.....54	54
Gráfico N° 5 ¿Considera usted que el líder es democrático en la toma de decisiones?.....55	55
Gráfico N° 6 ¿Considera usted que su líder es transaccional?.....56	56
Gráfico N° 7 ¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo?.....57	57
Gráfico N° 8 ¿Usted considera importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento por su labor?.....58	58
Gráfico N° 9 ¿Considera usted que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo?.....59	59
Gráfico N° 10 ¿Considera usted que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos?.....60	60
Gráfico N° 11 ¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?.....61	61
Gráfico N° 12 ¿Considera que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad?.....62	62
Gráfico N° 13 ¿Considera usted que realiza su labor de forma efectiva?.....63	63
Gráfico N° 14 ¿Cuenta usted con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?.....64	64
Gráfico N° 15 ¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?.....65	65
Gráfico N° 16 ¿Usted considera que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?.....66	66

Gráfico N° 17 ¿Considera usted que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida?.....	67
Gráfico N° 18 ¿Considera usted que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas?.....	68
Gráfico N° 19 Región de rechazo de la hipótesis nula.....	70
Gráfico N° 20 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	73
Gráfico N° 21 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....	76
Gráfico N° 22 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....	79
Gráfico N° 23 Chi cuadrada de la Hipótesis General.....	82

RESUMEN

La presente tesis titulada: “La Administración de los Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 100 trabajadores de la empresa, como muestra se considera la totalidad de la población.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables La Administración de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) La Administración de los

Recursos Humanos se relaciona directa y positivamente con el (V2) Desempeño Laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Eficiencia, recursos humanos, calidad, administración, organización, control, liderazgo.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "The Human Resources Administration and its influence on the labor performance of the workers of the Peruvian University of Applied Sciences" is a quantitative approach, applied type, descriptive correlational level and non-experimental design.

The research population consisted of 100 employees of the company, as a sample the entire population is considered.

To collect the data regarding the behavior of the variables Human Resources Administration and Labor Performance, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a scale of Likert assessment.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) The Human Resources Administration is directly and positively related to the (V2) Performance Labor of the workers of the Peruvian University of Applied Sciences.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Efficiency, human resources, quality, administration, organization, control, leadership.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es una pieza fundamental para las empresas. Radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como el manejo de técnicas capaces de fomentar el buen desempeño del personal.

Al realizarse correctamente, permite que se logren no sólo los objetivos generales de la empresa sino también los individuales que se relacionan con el trabajo.

Para esta disciplina, es importante mantener al personal en la organización, de igual modo que éste se encuentre trabajando de forma óptima y con una actitud positiva en un entorno ameno, y satisfactorio.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, la importancia de que, en toda organización, exista un departamento de Recursos Humanos que será el encargado de la administración, reclutamiento y dirección de los mismos.

Los recursos humanos tienen casi dos siglos de historia y ha evolucionado, mucho antes los entrenamientos de las habilidades manuales eran organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores manuales, a un modelo proyectado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde se concluye que los empleados de una organización necesitan ser entendidos para sentirse satisfechos y productivos. Por consiguiente, consideramos que una

adecuada administración de recursos humanos contribuirá directamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el **capítulo V**: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre los trabajadores y sus directivos de la institución, a fin de permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

En toda organización o empresa, existe un departamento de Recursos Humanos el cual se va encargar de administrar, reclutar y dirigir los mismos. Los Recursos Humanos tienen casi dos siglos de historia y ha evolucionado, antes los entrenamientos de las habilidades manuales fueron organizados para mantener la suficiente cantidad de trabajadores manuales, a un modelo proyectado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde se llega a conclusión que los empleados de una organización precisan ser entendidos para sentirse satisfechos y productivos.

Según Idalberto Chiavenato (2007) considera que “Administrar los Recursos Humanos radica en planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que permitan impulsar el buen desempeño del personal, ya que, la organización permite a las personas que laboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo” (p.112). Por consiguiente, la buena Administración de los Recursos Humanos es importante, ya que no sólo se encargan del reclutamiento del personal necesario, sino también en la adaptación y capacitación de los mismos. Mientras contemos con trabajadores

compenetrados con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento.

El desempeño laboral del trabajador, depende de varios factores, en los cuales se encuentra un ambiente de trabajo armonioso, autoestima, trabajo en equipo, capacitación, motivación, incentivos, de todo ello dependerá su buen rendimiento en la organización con el objetivo de que todo funcione de manera correcta y eficiente, Ya que, si un trabajador no logra compenetrarse con la organización, afectaría de gran manera su trabajo y por ende la organización no alcanzaría los objetivos deseados. Robbins (2014) explica al desempeño laboral como el proceso que indica cuán exitosa es una organización, individuo o proceso, en el cumplimiento de sus objetivos y actividades laborales. Usualmente la medición del desempeño laboral nos proporciona una evaluación sobre el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (p. 378)

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es una institución educativa basada en la creatividad e innovación, orientada a formar a los futuros profesionales, quienes serán protagonistas del cambio. Fue creada 1994 y hoy es la primera universidad global del Perú.

El personal de la UPC muestra un descontento laboral debido a:

La constante rotación del personal, falta de liderazgo, falta de trabajo en equipo, falta de incentivos y ausencia de actividades de integración.

La rotación del personal, se efectúa de manera constante y esto no sólo afecta a la empresa como negocio, sino que también deja huella en los empleados ya que pierden a uno de sus compañeros. Esto hace que los trabajadores se sientan frustrados porque consideran que tomará un poco de tiempo volver a conseguir el ritmo y el ambiente de trabajo previo.

Falta de Liderazgo en los jefes de área, ya que carecen de habilidades para poder influir en los trabajadores y poder conseguir los objetivos establecidos y satisfacer las necesidades de la empresa. El área necesita de un buen líder.

Falta de trabajo en equipo, ya que, entre algunos miembros del equipo existe rivalidad impidiendo que puedan tener una buena comunicación, para resolver problemas internos. El éxito de una empresa depende, considerablemente, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando se trabaja en equipo, las actividades emanan de manera más rápida y eficiente. El objetivo planteado en el equipo de trabajo debe lograrse con la ayuda de todos sus miembros. Todos, sin excepción, deben colaborar para poder lograr el éxito. Por ello es necesario que todos los integrantes del equipo se comprometan con la empresa y con sus objetivos.

Falta de incentivos, los empleados que reciben comisiones por el trabajo realizado, ven necesario recibir ciertos incentivos que los motive no sólo a cumplir las metas asignadas, sino a esforzarse aún más y superar

sus propias metas ya que todo ello también conlleva a la mejora económica de la empresa.

No buscar la solución o mejora a estos problemas, podría perjudicar aún más en el desempeño, cuyas consecuencias se manifestarían en:

Trabajadores menos comprometidos con la empresa, disminuyendo su productividad, poniendo en riesgo la situación financiera de la empresa.

Al no existir una buena comunicación con sus jefes, conllevaría a cometer errores en el trabajo, se incrementaría la tensión y los trabajadores optarían por buscar trabajos con un mejor ambiente laboral donde se sientan cómodos y puedan trabajar con tranquilidad.

Desmotivación para superar metas, solo se registrarían a cumplir lo solicitado, el cual no generaría que la empresa pueda incrementar sus ganancias.

No integrarse y poder trabajar en equipo, ya que trabajando en equipo es que realmente se consiguen grandes triunfos. Si no trabajan juntos y lo hacen de forma independiente puede que tomen decisiones equivocadas, no aporten ideas creativas para la mejora del área y de la empresa, ya que no es lo mismo competencia que cooperación. Algunos empleados buscarán sobresalir por encima de sus compañeros afectando el compañerismo que debe existir en la empresa.

Estos sucesos podrían entenderse y evitarse implementando de manera óptima el área de recursos humanos, para que sean ellos quienes se encarguen de crear estrategias para la formación del potencial humano, promover el trabajo en equipo y sobre todo generar compenetración de los trabajadores hacia la empresa.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la administración de los recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?

1.2.2 Problemas Específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera la rotación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?
- b) ¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?

- c) ¿De qué manera el reconocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación nos servirá para reconocer la importancia de la administración de los recursos humanos y mejorar el desempeño de cada trabajador, así mismo como su compenetración y productividad, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

1.3.2 Justificación práctica

Las propuestas desarrolladas servirán para mejorar la conducta hacia el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Los beneficiarios directos, con los resultados de la investigación serán los trabajadores y, por tanto, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, así como los estudiantes a los que sirven, acto seguido mejoraría la prospección de los futuros alumnos como consecuencia del cambio de conducta hacia el desempeño laboral de su personal.

Así mismo, las propuestas ayudaran a la Universidad a mejorar el liderazgo, incrementar el compromiso de los trabajadores con la

empresa y motivar a los trabajadores a lograr los objetivos de la misma.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si la administración de los recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Comprender si la rotación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- b) Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- c) Descubrir si el reconocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Martín (2011) en su investigación concluye:

Los recursos humanos son muy importantes para que las organizaciones logren el éxito deseado. Los trabajadores son acreedores de la mayor parte de los conocimientos que opera la organización, por tal motivo se convierte en un valioso recurso que, también, desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades tiene dos cualidades claves: son difíciles de copiar y difíciles de suplantar. La investigación realizada es del tipo empírica, lo que implica: en primer lugar, detallar la muestra, describir de qué forma se realizó el cuestionario y cuáles son las escalas que constituyen el mismo; seguidamente, verificar cómo se llevó a cabo el recojo de la información; y, al final, demostrar y exponer las técnicas de análisis de datos que se aplican en la investigación para la contrastación de las hipótesis. Los principales resultados es que la retención de recursos humanos influye de manera positiva sobre el resultado empresarial y la capacidad de innovación de la empresa.

(p.24)

Bueno (2003) en su investigación concluye:

El éxito económico de algunos países no se explicaría si no tuviesen la fuerza laboral correctamente formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. Para aquellos países el recurso sumamente valioso siempre fue y será el talento intelectual de sus pobladores. Es así, que se plantea estudiar la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. Su elaboración investigativa se basa en captar, mantener, capacitar y desarrollar el principal de sus recursos, el capital humano. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cualitativo. El resultado es que la Gestión por Competencias se convierte en un cruce continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es ahí cuando comienzan a involucrar las necesidades y anhelos de sus trabajadores con la finalidad de apoyarlos y brindarles un desarrollo profesional y personal apto que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y a la vez, proporcionarles una calidad de vida laboral de los trabajadores. (p.23)

Latorre (2011) en su investigación concluye:

Las empresas se acomodan al ambiente mediante estrategias y políticas empresariales. La administración de la fuerza laboral es primordial al momento de adecuarse a las demandas del ambiente y en muchas ocasiones puede conducir al éxito o el fracaso de la

empresa. Es así, que se pretende estudiar la relación que existe entre la Administración de los Recursos Humanos y el Desempeño. Su aplicación y desarrollo investigativo consiste en estudiar de qué manera influyen las prácticas de recursos humanos en las actitudes de los empleados, y si ello repercute en el desempeño de los empleados y la empresa. El resultado es que las empresas que aplican una gestión de recursos humanos orientados hacia el compromiso obtienen un mayor desempeño de sus empleados. (p.1)

Gonzales (2015) en su investigación concluye:

“Los administradores deben reconocer en todas las formas posibles el desempeño laboral de sus empleados ya que de esa forma se logra y mantiene el compromiso de cada uno y eso permita el logro de todos los objetivos de la organización”.

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva de campo, transversal y explicativa. La población estuvo compuesta por 109 empleados de los cuales se tomó una muestra de 93. (p.2)

Ordóñez (2013) en su investigación concluye:

Que los recursos humanos y el conocimiento organizativo, conforman la piedra angular de la ventaja competitiva de la empresa. La tesis tiene como objetivo plantear un punto de vista integrador donde se muestre que la base del conocimiento de una organización

-el capital intelectual- es una fuente de ventaja competitiva y que las organizaciones pueden crear, desarrollar y renovar ese capital intelectual a través de una buena gestión de recursos humanos. La hipótesis se contrastó utilizando una muestra de 130 empresas, de 100 o más trabajadores, concernientes a los diferentes sectores que componen la Industria manufacturera española. Se obtiene como resultado que las empresas tienen en el capital intelectual su fuente principal de ventaja competitiva, y los sistemas de gestión de recursos humanos contribuyen a desarrollarlo y renovarlo. (p.2)

2.2.2 Antecedentes Nacionales

Valentín (2017) en su investigación concluye:

El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la correcta gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas. Señala que existe relación entre la incorporación de personal y el desempeño laboral, demostrando que cuando la incorporación del personal tiene un nivel bajo el desempeño laboral es bajo, mientras, que el nivel alto en la incorporación de personal, también el desempeño laboral es alto. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio no experimental transversal, de nivel explicativo, debido a que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y únicamente se perciben en el ambiente natural, para luego describir, analizar y

determinar la influencia de las variables de estudio. El estudio concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal es altamente significativa. (p.11)

Posadas (2016) en su investigación concluye:

El trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de determinar ¿Cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla? En el informe de investigación se utilizó el diseño descriptivo, transaccional, estadístico y se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, como técnica de investigación la encuesta fue aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Como conclusión se menciona que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Ya que, los líderes deben proporcionar las condiciones y herramientas necesarias a los trabajadores para potenciar sus habilidades dentro de la organización. Esto requiere de una buena organización, planificación y control por parte de los jefes; además al estar motivados y tener una buena retroalimentación de la información su nivel de desempeño crecerá para el bien de la organización. (p.2)

Bedoya (2003) en su investigación concluye:

Que la Administración de Recursos Humanos enfrenta cambios radicales en su concepto y aplicación, logrando ser un componente esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, al igual que los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Para ello debe implementarse una nueva concepción en la Administración de las personas y en la evaluación de su desempeño, si deseamos tener empresas realmente competitivas. El estudio consiste en la evaluación del desempeño, para el cual se ha aplicado dos métodos: Investigación de Campo y Escala Gráfica. De acuerdo a la naturaleza de estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado, la misma que se realizó en una muestra de 230 trabajadores, comprendiendo también a gerentes y empresarios. Los principales resultados son que la evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados humanos de la empresa. Al planear, coordinar y desarrollar de forma adecuada la evaluación del desempeño se obtendría beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. En este caso, el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad son los principales beneficiarios. (p.5)

Gonzáles (2015) en su investigación concluye:

Que es ampliamente reconocida la importancia que tienen los recursos humanos y el clima laboral en el éxito de las organizaciones. Para ello se debe tener en cuenta que los empleados poseen los conocimientos para manejar la organización. En el estudio se determinará la relación existente entre la gestión del talento humano y el clima laboral de los trabajadores. La investigación es del tipo no experimental, transversal y correlacional. La misma que se realizó en una muestra de 40 empleados. Los principales resultados son que existe una relación débil pero no significativa entre la administración del talento humano y el clima laboral, lo mismo con su componente participación. No obstante, existe relación débil y significativa con los componentes liderazgo y motivación, mientras que con la dimensión colaboración o reciprocidad hay una relación moderada.

(p.1)

Arias (2017) en su investigación concluye:

Que en las empresas es fundamental contar con el recurso humano sumamente calificado y que todo el personal posea habilidades y conocimientos que nos garanticen el funcionamiento deseado de la empresa y a su vez permita ser competitividad en relación con los tiempos actuales. Es por ello que se plantea desarrollar técnicas innovadoras de Gestión de Recursos Humanos y de optimización de sus Interrelaciones con el entorno (trabajadores, estado, empresas y

poblaciones). Enfatizando el interés en las diferentes etapas de la administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitaciones y formaciones). El estudio busca contribuir en la mejora de la competitividad de la empresa, ya que, al no considerar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, la empresa empieza a deteriorarse. La investigación realizada es de enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal, con diseño no experimental. La misma que se realizó en una muestra de 64 trabajadores. El estudio se realizó con indagaciones y conversaciones con diversos trabajadores y supervisores de las diferentes áreas. Los principales resultados es adaptar los puestos a ocupar, realizar un correcto reclutamiento y selección de personal, las compensaciones deben darse de tal forma que pueda fortalecer la autoestima de cada trabajador. (p.48)

2.2 Bases Teóricas

La Administración de Recursos Humanos se enfoca en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, a su vez, en el control de técnicas apta para impulsar el desempeño eficiente del personal, ya que la organización permite a las personas que laboran en la misma alcanzar objetivos individuales vinculados de forma directa o indirectamente con el trabajo.

Todas las empresas deberían contar con un área de recursos humanos que se encargue de la correcta administración del personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripciones de puestos, etc.) y de esa forma motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos.

Actualmente, en las organizaciones resulta imprescindible perfeccionar la actividad de los recursos humanos en función de la estrategia de la organización. Ya que el ser humano que es el elemento principal, creador de la tecnología y acreedor del conocimiento, debe ser considerado como el capital que determina el nivel competitivo de la empresa.

Finalmente, no olvidemos que la gestión y desarrollo humano no sólo está centrado en brindar las mejores condiciones para lograr el mayor potencial y productividad de nuestros empleados, sino también a que sus pares entiendan el valor de su aporte, y, sobre todo, a las decisiones de la gerencia general y del directorio por estar convencidos de que solo la gente podrá hacer la diferencia hoy en el futuro de las empresas.

2.2.1. La Administración de los Recursos Humanos

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Consiste en mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable.

Dessler (2009) indica:

La administración de los recursos humanos, consiste en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

Chiavenato (2007) define:

La administración de recursos humanos es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. (p.111)

Los Recursos Humanos

El término “**Recursos humanos**” puede referir a dos cosas: Al capital humano, o a la función administrativa de una empresa, que es la que se encarga de todo lo relacionado con los empleados o trabajadores de la misma.

La más grande inversión, que puede interesarle a cualquier compañía es el Capital Humano. Al no contar con trabajadores, una empresa sencillamente no funciona. Para que una compañía pueda surgir y ser eficiente, debe contar con trabajadores que se adapten y deseen cumplir los objetivos y metas de la empresa.

2.2.1.1. Teorías de los Recursos Humanos

Según Chiavenato (2009) sobre los Recursos Humanos explica:

Que las personas se han convertido en un elemento básico del éxito de la empresa. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Actualmente se emplea estrategias de recursos humanos para manifestar la utilización de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. (p. 4).

Según Maristany (2007) menciona:

En las organizaciones, recursos humanos es el área dedicada a todo lo que tiene que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora, y su responsabilidad es aconsejar, ayudar y proveer herramientas para que ésta actúe. Pero no se responsabiliza por la relación, porque el supervisor de cada nivel es el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, es él quien puede mejorarla o empeorarla con actitudes o gestos que están fuera del alcance de recursos humanos. (p.29)

2.2.1.2. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Están funciones no están limitadas a la contratación de personal y la liquidación de sueldos. También tienen otras funciones esenciales.

El departamento de Recursos Humanos debe también mantener al equipo de trabajo motivado, que hagan el máximo esfuerzo y que sigan creciendo

como profesionales. A continuación se detalla algunas de las funciones de las que se encargan las personas dentro del área de recursos humanos:

Contratación de Personas: Es el proceso mediante el cual las personas encargadas seleccionan, entrevistan y contratan al personal. Este procedimiento se realiza de forma interna, mediante la apertura de espacios y procesos de contratación de sus empleados para otras áreas, o externa, cuando los profesionales no tienen vínculo laboral con la empresa y son buscados en el mercado.

Cuanto más acorde sea el perfil de comportamiento, los conocimientos y las experiencias del profesional captado, mayor es la posibilidad de que la empresa obtenga buenos resultados al incluirlo dentro de su equipo.

Cada puesto de trabajo tiene ciertos requerimientos que deben ser analizados, por tal motivo Recursos Humanos debe atraer y seleccionar a las personas indicadas para llenar las vacantes solicitadas, lo cual no es un trabajo fácil.

Acogida en la empresa: Al incorporar empleados a la empresa el área de recursos humanos debe hacer que éstos se sientan bienvenidos para que puedan rendir en sus puestos. Para esto es recomendable acompañarlos durante los primeros días, transmitirles la cultura de la empresa, presentar a los integrantes del equipo, manifestar lo que espera la empresa de ellos y

satisfacer todas las inquietudes que tengan. Esta es una de las funciones del departamento de Recursos Humanos que a menudo pasa inadvertida.

Capacitación y Desarrollo: el departamento de recursos humanos elegirá para su equipo y líderes, los cursos de formación adecuados que los lleve a perfeccionar sus conocimientos. La inversión y la planificación en el desarrollo constante de los empleados por medio de programas de Capacitación y Desarrollo, tienen el papel de desarrollar nuevas habilidades técnicas, emocionales y de comportamiento en los empleados.

Recursos Humanos también tiene la responsabilidad de optimizar los recursos de los que dispone la empresa de la mejor manera posible, de modo que con estas inversiones las personas logren excelentes resultados en el mediano, corto y largo plazo.

La Asignación de los Profesionales: el departamento de recursos humanos que tiene como objetivo integrar a los nuevos empleados; presentarles las normas, cultura y conductas de la empresa, a su vez, evaluar la calidad del desempeño y la productividad de los empleados, de modo más general. Recursos Humanos se encarga de definir los cargos y funciones de los profesionales contratados y/o cambios internos. De tal forma, verificar el plan de cargos y salarios de la empresa para cada función y si encuentra acorde con las tareas realizadas.

Gestión del Conocimiento: contar con una base de datos que guarda toda la información relacionada con los empleados de la empresa es importante,

por tal motivo, recursos humanos se encarga de que la documentación se encuentre muy bien almacenada.

Retención del Talento: Consiste en el desarrollo de estrategias para retener, atraer y mantener a los talentos en la empresa. Sin duda, es una de las funciones más importantes del área de Recursos Humanos.

En un mercado tan competitivo y con deseos de contar con profesionales talentosos, este con seguridad, es un gran desafío. La idea es mantener a los empleados felices y contentos por ser parte de la empresa. Para ello es esencial ofrecer beneficios atractivos, la remuneración acorde con sus funciones, así como un ambiente de trabajo productivo y positivo donde, incluso, sus derechos laborales como vacaciones sean reconocidos y respetados.

Beneficios, Cargos y Sueldos: la función del área de recursos humanos es gestionar y distribuir los beneficios a los empleados. Sin lugar a dudas, estos beneficios son uno de los mayores atractivos que las empresas pueden ofrecer, ya que además del salario, algunas empresas conceden al empleado un plan de salud, becas de estudios, ayuda alimentaria, vale-transporte, entre otros.

Remuneraciones: para que los empleados se mantengan motivados el área debe contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas (según los convenios y normas correspondientes).

Motivación y Clima Laboral: el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de cada uno de los empleados de la empresa es una de las funciones que debe desarrollar el departamento de Recursos Humanos. Al mantener un buen clima laboral dentro de la empresa se fomenta la productividad, reduce conflictos y aumenta el bienestar general. Todo ello se puede lograr otorgando beneficios a los empleados, coaching, comunicación, eventos, concursos y proyectos en equipo.

Para los postulantes a un puesto de trabajo, la oficina de recursos humanos será lo primero que contactarán o viceversa, si la empresa está interesada en alguien, será el departamento de RRHH la que contactará a la persona. Por tanto, el primer vínculo laboral que se forma será entre el empleado y el departamento de RRHH.

2.2.1.3. Objetivos de Recursos Humanos

Según Davis (2008):

El objetivo del departamento de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor este departamento enfrenta muchos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer y conservar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2.1.4. Características de los Recursos Humanos

Chiavenato (2007) indica que:

La primera característica es la complejidad. La forma como se relacionan para alcanzar sus objetivos las personas y las organizaciones varía. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, en cambio otras parecen que se hubiesen detenido en el tiempo con la adopción de políticas pasadas.

La segunda característica es el cambio. Las organizaciones tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. Al parecer muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar, no son conscientes que el mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones de forma más rápidas e imprevisibles, en los

aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos.

(p.3)

2.2.1.5. Rotación de Personal

Rodríguez (1998) menciona la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos incentivos económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional.

Así mismo, considera que “con el fin de desarrollar su carrera profesional los empleados cambian de una organización a otra, buscando nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional” (p.248)

Existen dos tipos de rotación de personal: voluntaria e involuntaria.

La rotación voluntaria es cuando los empleados renuncian. Debido a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar para dedicarse a la casa y familia.

La rotación involuntaria ocurre con el despido de un empleado, puede suceder por una reducción de personal, un cambio o reestructuración, por bajo desempeño o una medida disciplinaria.

La inadecuada contratación de personal y las condiciones laborales son causas que generan la rotación de personal. Al no seleccionar a la persona idónea para el puesto provoca que al poco tiempo sea reemplazado y el no

contar con un buen liderazgo, condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre otros ocasiona malestar en el empleado y decide retirarse de la organización.

Consecuencias negativas que provoca en la empresa la rotación de personal:

Económicas

Los acuerdos legales deben cancelarse al finalizar la relación laboral entre la organización y el empleado. En algunos casos, las empresas no cuentan con el presupuesto y debe realizar un desembolso que no estaba contemplado de antemano.

Proceso de aprendizaje

La empresa debe asumir las fallas de su nuevo empleado ya que éste se encuentra en un proceso de aprendizaje y ello impacta negativamente en las finanzas.

Incidencia en el servicio al cliente

Si los trabajadores rotan mucho, el impacto en los clientes será inminente. Esto ocurre porque el nuevo trabajador se tomará un tiempo para conocer bien a los clientes, procedimientos, políticas y normas de la empresa.

Incidencia en la fidelidad de los clientes

Los clientes al no lograr crear un vínculo con quienes los atienden, reclamarán por los cambios en el personal y provocará que algunos de ellos no se sientan identificados con la empresa.

2.2.1.6. Liderazgo

José Alberto Santos (2008) considera el liderazgo como “es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir sobre sí mismo, el grupo o la organización en la forma de ser o actuar, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos”

Las Teorías “X” y “Y” de McGregor

Douglas MacGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX.

McGregor observó que para emplear un estilo u otro de liderazgo tiene que ver con el comportamiento del líder frente a sus empleados y de lo que él piense de ellos. Teorías de McGregor:

La Teoría “X”

Son las personas que:

1. Trabajan lo menos posible.
2. Su única motivación es lo económico.
3. Evitan responsabilidades buscando ante todo solo su seguridad.
4. Prefieren ser mandados.
5. Se resisten a los cambios.
6. Son crédulas y están siempre mal informadas.
7. Hacen muy poco por la empresa sino fuera por la dirección.

La dirección ante las personas con estas características ha de estar basada en un estilo de **dirección autoritaria**, donde la dirección indique a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo.

La Teoría “Y”

Las personas que:

1. Para estas personas el trabajo es como algo natural.
2. Se auto dirigen hacia el logro de los objetivos que se les asigna.
3. No es necesario amenazarlos para que se esfuercen.
4. Buscan responsabilidades.
5. Poseen creatividad e imaginación.
6. Sienten motivación, desean perfeccionarse.
7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo si reconocen sus méritos.

En este caso, es una **dirección participativa y democrática** que proporcione condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos personales y de la empresa.

Teoría “Z” de William Ouchi

La Teoría Z se basa en los siguientes valores:

- **Confianza:** Se promueve el autocontrol y se considera al trabajador como una persona responsable que trata de obtener el mejor resultado.

- **Trato Íntimo:** El jefe debe ir más allá de una relación solo de formalidad y debe conocer a sus empleados en su totalidad (alegrías, miedos, preocupaciones...). A su vez, los empleados deben apostar por la cooperación, sean del nivel que sean, deben conocerse y confraternizar.
- **Sutileza de las relaciones:** El jefe deberá adecuarse al comportamiento del trabajador con el que trata ya que cada persona es diferente.
- La teoría Y podría parecer a la teoría Z en el nivel de positividad, empoderamiento y participación de motivación. La teoría Z se ha considerado un derivado de la teoría Y. Sin embargo, son dos modelos distintos.
- El liderazgo es la gran diferencia que se encuentra entre ambas. En la teoría Y, considerándose un liderazgo participativo, se sigue apostando por un estilo de dirección más formal que en la teoría Z, en la cual el poder y el mando del directivo emanan directamente de la confianza que tienen los trabajadores en el mismo.

2.2.1.7. Tipos de Liderazgo

- **Liderazgo burocrático**

Es un tipo de liderazgo que sigue reglas rigurosamente para asegurarse que todo lo que se haga sea preciso. Es indicado para trabajar cuando existen riesgos de seguridad o cuando están en juego sumas de dinero bastante grandes.

□ **Liderazgo autocrático**

Se considera una forma de liderazgo extrema, en donde una persona tiene el absoluto poder sobre su equipo de trabajadores. Los colaboradores del equipo de trabajo tienen una diminuta oportunidad de dar ideas, si bien estas sean para beneficio mutuo. Suelen haber resentimientos por el trato y a menudo la empresa tiene altos índices de ausentismo y rotación de los trabajadores.

□ **Liderazgo carismático**

Los líderes carismáticos inspiran entusiasmo y energía al conducir sus equipos al logro de actividades, aunque no les gusta mucho delegar ya que creen más en ellos mismos que en sus equipos, lo que genera problemas, además la empresa entera podría colapsar si el líder abandona la empresa.

□ **Liderazgo participativo**

El líder participativo, permite la intervención de otros individuos del equipo en el proceso de toma de decisiones. Esto incrementa la satisfacción en el trabajo y ayuda a desarrollar cualidades en el tiempo. Gracias a esta participación, el equipo se siente motivado para trabajar con más eficacia. Este **estilo de liderazgo** es apropiado cuando el trabajo en equipo es esencial y la calidad es mucho más relevante que la velocidad.

□ **Liderazgo orientado a la tarea**

El líder orientado a la «tarea», se enfoca solo en que los objetivos se cumplan y pueden llegar a ser un poco autocráticos. Este líder suele dar

órdenes, estructuran, organizan, planifican y controlan sin pensar en el bienestar de sus equipos.

□ **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se establece con la idea de que los miembros del equipo de trabajo acuerdan obedecer y realizar las labores que les delegan su líder a cambio de un pago. No obstante, este líder se siente con el derecho de castigar a quien considere que los no está como él lo desea.

2.2.1.8. Reconocimiento

Honneth (2006) señala que “reconocimiento es darle valor al otro, a sus deberes y a sus derechos, así, reconocerlo es respetarlo y otorgarle estimación total”. (p.139)

Es una cuestión innata del ser humano el desear ser reconocido. En la actualidad; existen miles de libros, dedicados a las diferentes fórmulas y estrategias para retener a nuestros mejores colaboradores y sin embargo en muchas ocasiones nos solemos olvidar de la fórmula más sencilla, barata y efectiva, que es el reconocimiento.

Lo que hace que el trabajador se sienta más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general, es el reconocimiento laboral. Al no apreciar la labor y desempeño de nuestros trabajadores estamos dándoles un motivo para que se busquen otra empresa en donde sí lo hagan. Es muy importante que

los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa.

No necesita ser un reconocimiento mediante incrementos salariales o premio cuantiosos que también serían, sin duda, una muestra de reconocimiento; tampoco se trata sólo de dar palmaditas en la espalda o de poner la foto del empleado del mes, se trata de la necesidad que tienen los trabajadores de sentirse apreciados, no ignorados. Es necesario que el trabajador tenga una retroalimentación constructiva y un reconocimiento edificante e inteligente que deberá:

- Ser auténtico y sincero
- Personalizado.
- Llegar a tiempo.
- Ser claro y específico.
- Proporcionado.

Existen 4 prácticas sencillas de reconocimiento que todos los jefes, de vez en cuando deberían realizar:

- El jefe debería felicitar al trabajador que realiza esfuerzos y obtiene un buen desempeño y resultado.
- El director de la organización o el jefe podría escribir una nota o carta personal felicitando a los trabajadores excepcionales por su buen rendimiento haciéndole comprender lo importante que es su labor para

conseguir los objetivos de la empresa y valorar su dedicación y fidelidad a la empresa.

- Se debería reconocer públicamente a un empleado por un trabajo excepcional o por un buen rendimiento.
- Deberían organizarse reuniones o fiestas para celebrar con los trabajadores los éxitos empresariales o el buen funcionamiento de la empresa.

Estas prácticas, por desgracia, no se realizan en un porcentaje importante de empresas de nuestro país, lo que causa la pérdida de talento o que el trabajador desempeñe sus actividades por debajo de sus posibilidades.

2.2.2. Desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es una de las tareas más importantes que debe realizarse en el departamento de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño son aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño puede ser clasificado de dos formas: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado, alentado y reconocido de algún modo.

Chiavenato (2001) afirma que “un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (p.356). Él considera que “los comportamientos o acciones observadas en los miembros de la organización son fundamentales para el logro de los objetivos”.

El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña.

En tal sentido, el desempeño de las personas depende de cómo se sienta en la organización, si el empleado se encuentra en un lugar de trabajo que le brinda tranquilidad, éste facilitará su integración con la empresa y sus resultados serán favorables.

Dessler (2009) expone que la administración del desempeño, es el proceso mediante el cual las empresas se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas, en las cuales el gerente, por medio de prácticas, define dichas metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades, capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento. (p.335)

Stoner (1994) define “el desempeño laboral es la manera eficaz como los integrantes de la organización trabajan, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas anteriormente establecidas”. (p.510)

Importancia del desempeño laboral

Una de las prioridades del día a día en nuestra empresa debe ser mejorar el desempeño de los trabajadores. Debemos observar identificar y analizar todos los factores que influyen en la mejora del desempeño. Al haber realizado esto, es necesario realizar las mejoras correspondientes, guiándose por un plan adecuado para crear nuestra propia fórmula de la productividad.

Para García (2001) es importante la evaluación del desempeño, ya que, permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos, o por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora. (p. 221)

Robbins (2014) menciona que se piensa que el desempeño y la productividad se reducen con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad. Sin embargo, las evidencias contradicen ésta y otras ideas. Durante tres años una gran cadena de hardware dotó de personal a una de sus tiendas únicamente con personas de más de 50 años y comparó los resultados con los de cinco tiendas de empleados más jóvenes. La tienda

con los empleados de más de 50 años fue significativamente más productiva que dos de las otras tiendas y se mantuvo al paso de las otras tres. (p. 67)

2.2.2.1. Características del desempeño laboral

Según García (2001) las características del desempeño laboral corresponden al conocimiento, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (p.89)

Resultados

Se define al desempeño laboral como el comportamiento de un empleado.

Relevante para la meta organizacional

El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización.

Multidimensionalidad

Ya que consiste en más de un tipo de comportamiento.

Esfuerzo

Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

Trabajo en equipo

El desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas.

¿Qué se considera un buen desempeño laboral?

No es suficiente que la fuerza laboral que ingrese sea inteligente. Las organizaciones quieren empleados completos, cooperativos y confiables.

Cinco cualidades principales para lograr un buen desempeño en el trabajo y a lo largo de una carrera:

Habilidad para aprender

Todas las organizaciones tienen un conjunto específico de conocimientos que todos los trabajadores necesitarán adquirir para tener éxito en sus labores, adquirirlos y ponerlos en marcha es muy deseable para la mayoría de las organizaciones.

Aplicación

Las personas aplicadas son las que tienen más probabilidad de seguir adelante. Las personas que tienen una alta aplicación son confiables y fidedignos.

Habilidades interpersonales

En todas las organizaciones los empleados necesitan trabajar con otras personas en su equipo y en todos los departamentos.

Muchas veces los miembros del equipo no están de acuerdo. Lo que hace una gran diferencia en el desempeño laboral es la forma en que se manejan estos desacuerdos. Los empleados exitosos son cooperativos, diplomáticos y discretos.

Adaptabilidad

Las organizaciones siempre buscan personas que puedan enfrentar situaciones difíciles y se mantengan al día con las exigencias de sus trabajos. Aun cuando se produzcan cambios, es muy importante que los empleados se adapten y sigan siendo eficaces.

Integridad

Los líderes quieren contar con empleados en los que puedan confiar y no revelen los secretos de la compañía. Esto también significa que aporten en la toma de decisiones correctas siempre buscando el mejor interés para la organización.

Evaluación del desempeño

Las organizaciones muchas veces no toman en cuenta que la medición del desempeño puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo. Y esto permite estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional.

Chiavenato (2007) define que la evaluación del desempeño nos indica cómo cada persona se desempeña en un puesto y muestra el potencial que tiene para el desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Chiavenato también señala que los criterios principales para evaluar el desempeño se dividen en tres aspectos: habilidades o capacidades, comportamientos y logro de resultados. (p.88)

La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la organización o al puesto que ocupa, es un concepto dinámico mediante el cual se puede detectar a los empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Robbins (2014) “Considera que es importante la evaluación de desempeño ya que proporciona información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Además permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. “(p. 37)

Decenzo (2002) señala que la administración del desempeño es el procedimiento utilizado con el propósito de evaluar y tomar decisiones objetivas acerca de las personas que laboran dentro de una organización, en la cual, se presenta documentación fundamentando las acciones realizadas por el personal. (p.20)

Principios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización, parámetros de medición debe tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se va a evaluar y establecer la finalidad de dicho estudio: para qué estamos realizando la medición.

El fin concreto de esta herramienta es propiciar el aumento del rendimiento de los integrantes de la organización. El proceso requiere que el empleado esté de acuerdo y comprenda de manera clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación. Finalmente, la figura del supervisor o encargado del análisis debe ser clave a la hora de aportar ideas y propuestas para mejorar el desempeño. No serviría de nada una evaluación de estas características si finalmente las propuestas no se llevan a cabo.

2.2.2.2. Motivación y Desempeño Laboral

Existen motivaciones externas al trabajo, que son las que llevan a los colaboradores a realizar sus labores de manera efectiva y a buscando ascender en sus puestos y las motivaciones internas, las cuales pueden ser reforzadas y monitoreadas constantemente para mantener un alto nivel de desempeño en los colaboradores.

Algunos de los factores internos son:

Cultura organizacional: Resulta motivante para los integrantes de la organización una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo y respeto.

Ambiente laboral: Al ser óptimo motiva a los colaboradores y les brinda seguridad y comodidad.

Oportunidades de crecimiento: una organización que brinde capacitaciones o actualizaciones técnicas y que ofrezca posibilidades de crecimiento, resulta motivante y proporciona un sentido de logro al colaborador.

Incentivos: Los incentivos otorgados por un buen desempeño hacen que el colaborador se sienta premiado y valorado. Lo motivan a continuar y mejorar su nivel de desempeño.

Metas claras: una organización que no posea metas claras, puede provocar frustración y sentido de estancamiento. Por otro lado, si las metas son claras esto incita a realizar esfuerzos para su realización.

2.3 Glosario de Términos

- **Actitud:** Comportamiento con el que enfrentamos ciertas situaciones.
- **Aptitud:** Es el talento, la habilidad o destreza que se tiene para lograr algo.
- **Capital Humano:** Mano de obra dentro de una empresa. Es el recurso más importante ya que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios.
- **Cuantitativo:** Adjetivo que se vincula a la cantidad.
- **Cualitativo:** Adjetivo vinculado a la cualidad. Revela las características de algo. Es relacionado a la calidad.
- **Capacidad:** Recursos y aptitudes que tiene una persona, entidad o institución para desempeñar determinada tarea.
- **Comportamiento Organizacional:** Estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.
- **Desempeño:** Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona pueda aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades que está obligado a ejecutar.
- **Destreza:** Habilidad para realizar algo correctamente.
- **Eficacia:** Lograr resultados. Es alcanzar las metas establecidas en la empresa.

- Eficiencia:** Es lograr las metas establecidas con la menor cantidad de recursos.
- Evaluación del rendimiento laboral:** Medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente.
- Habilidad:** Aptitud, destreza, talento y capacidad de una persona para realizar un determinado trabajo, actividad u oficio.
- Planear:** Idear lo que se quiere hacer y los pasos a seguir para poder lograrlo.
- Recursos Humanos:** Conjunto de empleados o colaboradores de una organización.
- Reclutamiento:** Conjuntos de procedimientos para atraer posibles candidatos capaces de ocupar cargos en una organización.
- Retroalimentación:** Información que ayuda a los trabajadores a entender que tan bien están realizando el trabajo.
- Remunerar:** Entregar una cantidad de dinero a una persona por un trabajo o servicio.
- Sistemático:** Que se ajusta a un sistema. Método ordenado.
- Trabajo en equipo:** Es el trabajo que realizan varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La administración de los recursos humanos influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La rotación de personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- b) El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- c) El reconocimiento influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1. Variable independiente: Administración de los Recursos Humanos

Definición conceptual:

Dessler (2009) indica:

La administración de los recursos humanos, consiste en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con

un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

3.3.2 Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual:

Chiavenato (2001) define el desempeño como “los comportamientos o acciones observadas en los miembros de la organización los cuales son fundamentales para el logro de los objetivos”. (p.356).

Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: La Administración de los Recursos Humanos	1.1 Rotación de Personal 1.2 Liderazgo 1.3 Reconocimiento
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Eficiencia 2.2 Productividad 2.3 Cumplimiento de Metas

3.4 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿De qué manera la Administración de los RR.HH. influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?</p> <p>Problemas Específicos 1.¿De qué manera la rotación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas? 2.¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas? 3.¿En qué medida el reconocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas?</p>	<p>Objetivo General Conocer si la Administración de los RR.HH. influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p> <p>Objetivo Específicos 1.Comprender si la rotación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 2.Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 3.Descubrir si el reconocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p>	<p>Hipótesis General La Administración de los RR.HH. influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p> <p>Hipótesis Específicos 1.La rotación de personal influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 2.El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 3.El reconocimiento influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p>	<p>Variable Independiente La Administración de los Recursos Humanos</p> <p>Variable Dependiente Desempeño Laboral</p>	<p>a. Rotación de Personal b. Liderazgo c. Reconocimiento</p> <p>a. Eficiencia b. Productividad c. Cumplimiento de Metas</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, porque busca dar información útil para crear alternativas de solución de problemas en un determinado tiempo.

Según Carrasco (2007), la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. (p.43)

4.2 Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Descriptiva:

Según Hernández (2006) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.102).

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

Correlacional:

Según Hernández (2006) “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. (p.104) Como es el caso entre la V1 y la V2.

Enfoque cuantitativo:

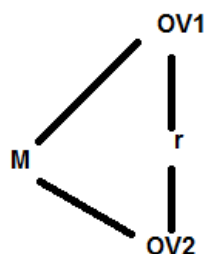
Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones, comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

4.3 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal

Un diseño no experimental Según Carrasco (2007), “son aquellos cuyas variables no se manipulan y no es experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (p. 71)

Es transversal, porque según Carrasco (2007) “este diseño se utiliza para hacer estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado tiempo.” (p.72)



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: La Administración de Recursos Humanos

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

4.5 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 100 trabajadores.

4.6 Tamaño de muestra

Como la población es una cantidad manejable, se está considerando a toda la población.

4.7 Selección de muestra

Se decidió considerar a toda la población (dado que son 100 trabajadores).

4.8 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: la administración de los recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

4.9 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

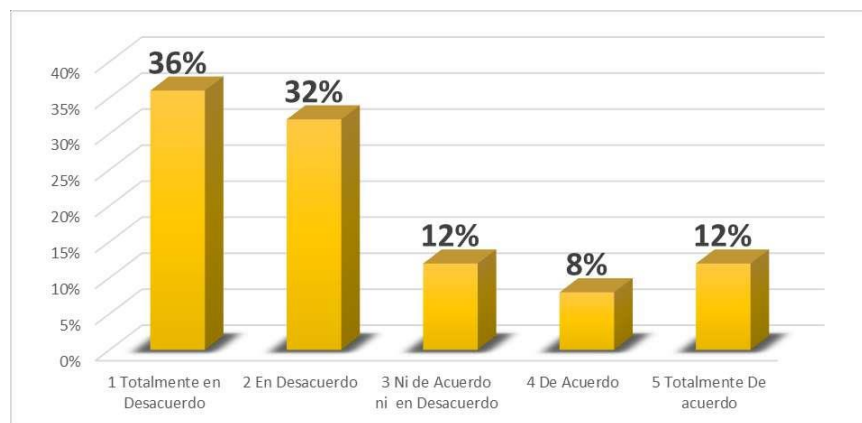
¿Considera usted que los despidos en su área son justificados?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	36	36%
2 En Desacuerdo	32	32%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	12%
4 De Acuerdo	8	8%
5 Totalmente De acuerdo	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1

¿Considera usted que los despidos en su área son justificados?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 12% está muy de acuerdo que los despidos en su área son justificados, mientras que el 8% está de acuerdo, igualmente

un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 32% está en desacuerdo y el 36% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 2

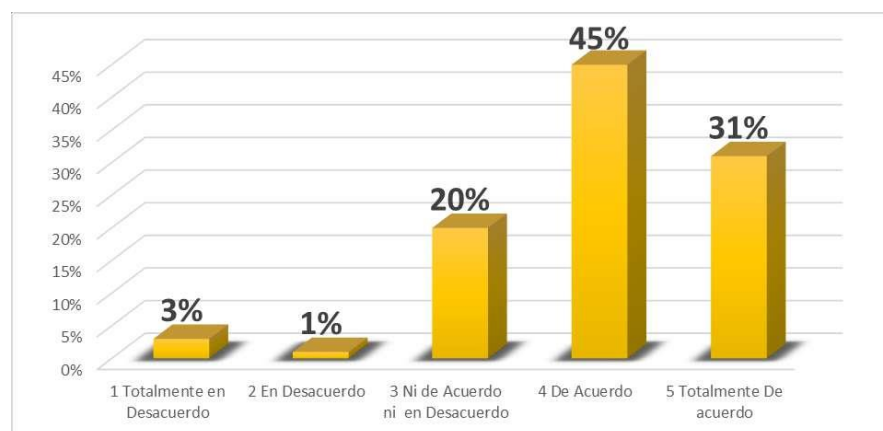
¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	20%
4 De Acuerdo	45	45%
5 Totalmente De acuerdo	31	31%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2

¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31% está muy de acuerdo que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador, mientras que el 45% está de acuerdo, igualmente un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3

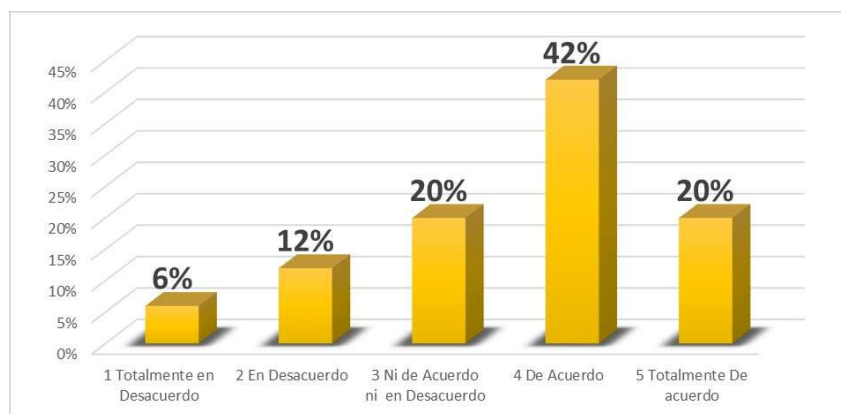
¿Considera usted que las promociones internas le permiten ascender?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	6%
2 En Desacuerdo	12	12%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	20%
4 De Acuerdo	42	42%
5 Totalmente De acuerdo	20	20%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3

¿Considera usted que las promociones internas le permiten ascender?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% está muy de acuerdo que las promociones internas le permiten ascender, mientras que el 42% está de acuerdo, igualmente un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 12% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

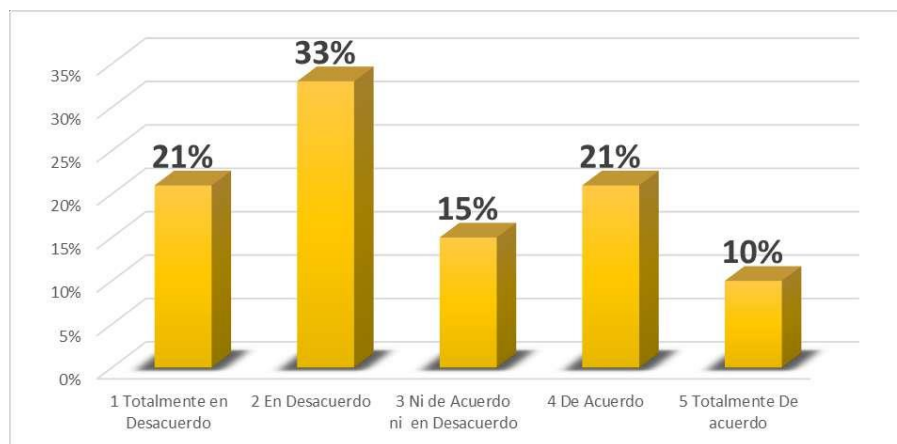
¿Usted considera que el líder es autocrático en situaciones de crisis?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	21	21%
2 En Desacuerdo	33	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	15%
4 De Acuerdo	21	21%
5 Totalmente De acuerdo	10	10%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4

¿Usted considera que el líder es autocrático en situaciones de crisis?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está muy de acuerdo que el líder es autocrático en situaciones de crisis, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 33% está en desacuerdo y el 21% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5

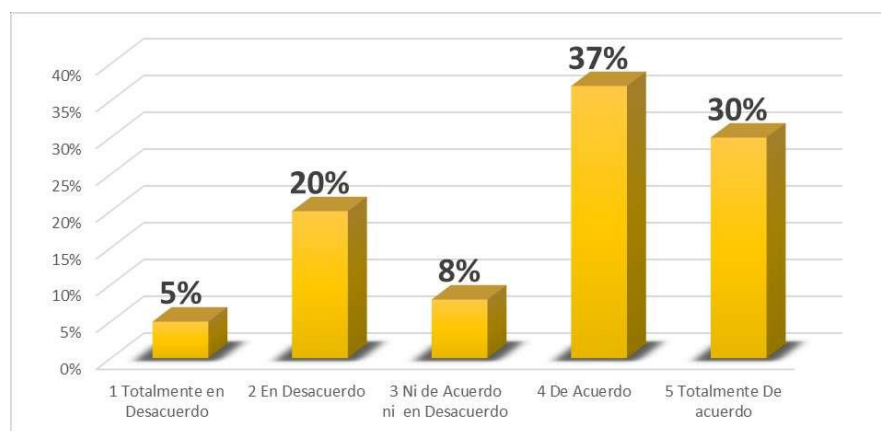
¿Considera usted que el líder es democrático en la toma de decisiones?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	5%
2 En Desacuerdo	20	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	8%
4 De Acuerdo	37	37%
5 Totalmente De acuerdo	30	30%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

¿Considera usted que el líder es democrático en la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 30% está muy de acuerdo que el líder es democrático en la toma de decisiones, mientras que el 37% está de acuerdo, igualmente un 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 6

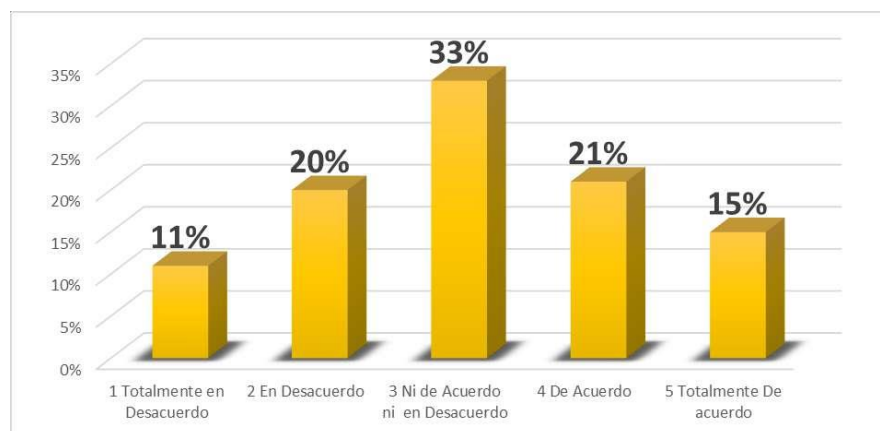
¿Considera usted que su líder es transaccional?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	11%
2 En Desacuerdo	20	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	33%
4 De Acuerdo	21	21%
5 Totalmente De acuerdo	15	15%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6

¿Considera usted que su líder es transaccional?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está muy de acuerdo que el líder es transaccional, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7

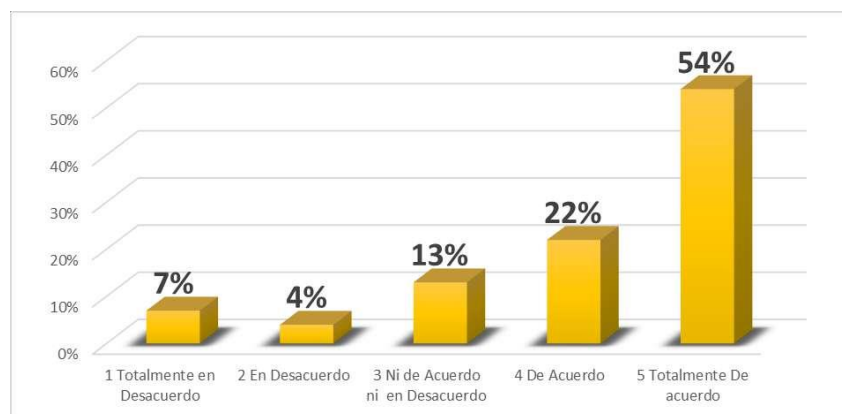
¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	4	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	13%
4 De Acuerdo	22	22%
5 Totalmente De acuerdo	54	54%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 54% está muy de acuerdo que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo, mientras que el 22% está de acuerdo, igualmente un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 8

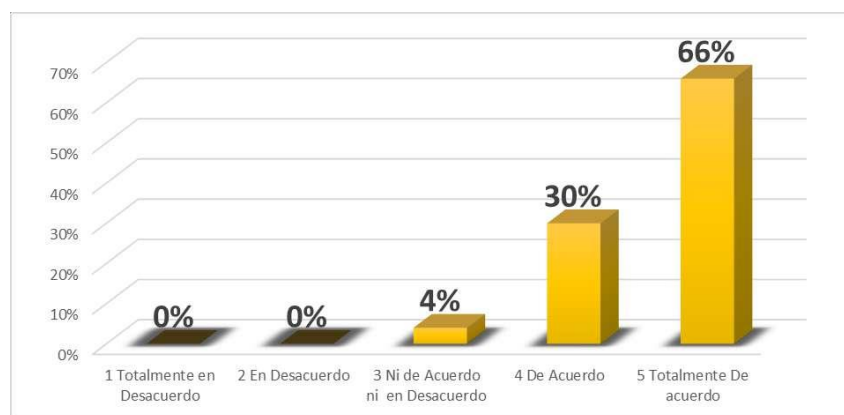
¿Usted considera importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento por su labor?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	4%
4 De Acuerdo	30	30%
5 Totalmente De acuerdo	66	66%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

¿Usted considera importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento por su labor?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 66% está muy de acuerdo que es importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento por su labor, mientras que el 30% está de acuerdo, igualmente un 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 0% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

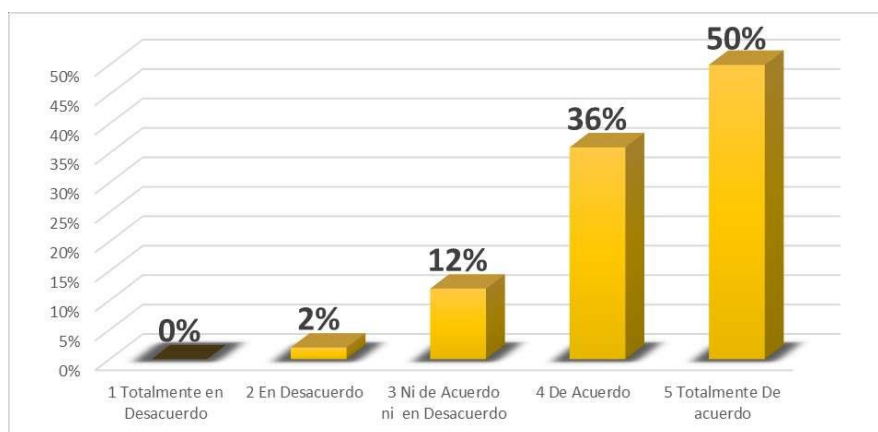
¿Considera usted que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	12%
4 De Acuerdo	36	36%
5 Totalmente De acuerdo	50	50%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

¿Considera usted que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 50% está muy de acuerdo que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo, mientras que el 36% está de acuerdo, igualmente un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

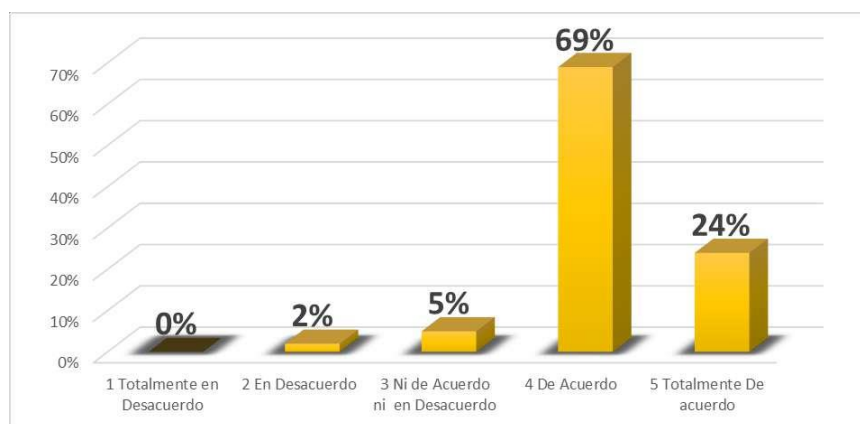
¿Considera usted que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5%
4 De Acuerdo	69	69%
5 Totalmente De acuerdo	24	24%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

¿Considera usted que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está muy de acuerdo que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos, mientras que el 69% está de acuerdo, igualmente un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 11

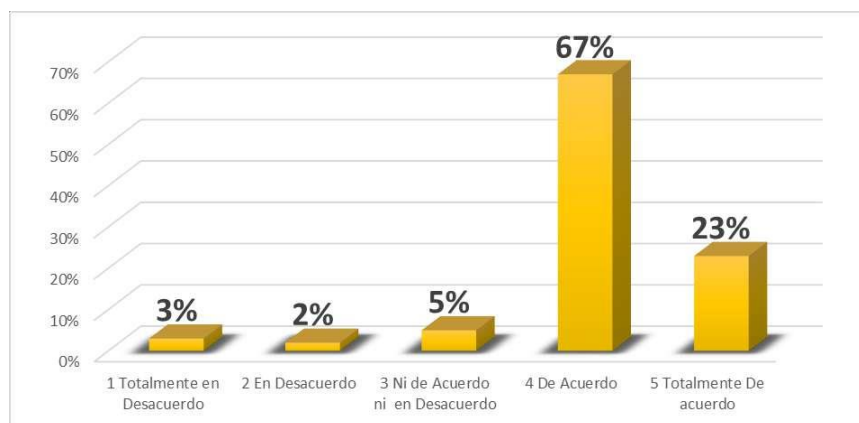
¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5%
4 De Acuerdo	67	67%
5 Totalmente De acuerdo	23	23%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 23% está muy de acuerdo que la eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados, mientras que el 67% está de acuerdo, igualmente un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

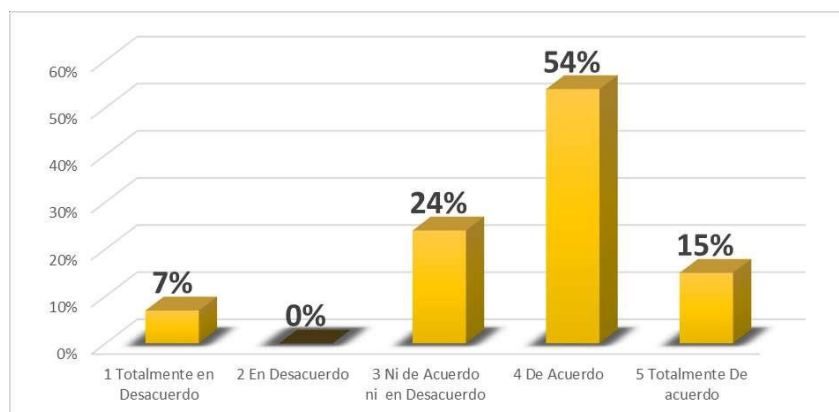
¿Considera que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	24%
4 De Acuerdo	54	54%
5 Totalmente De acuerdo	15	15%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

¿Considera que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está muy de acuerdo que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad, mientras que el 54% está de acuerdo, igualmente un 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 0% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

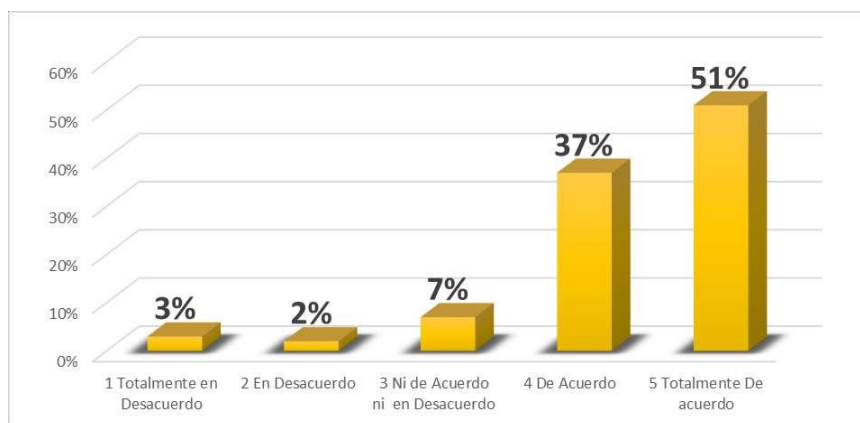
¿Considera usted que realiza su labor de forma efectiva?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7%
4 De Acuerdo	37	37%
5 Totalmente De acuerdo	51	51%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

¿Considera usted que realiza su labor de forma efectiva?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 51% está muy de acuerdo que realiza su labor de forma efectiva, mientras que el 37% está de acuerdo, igualmente un 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

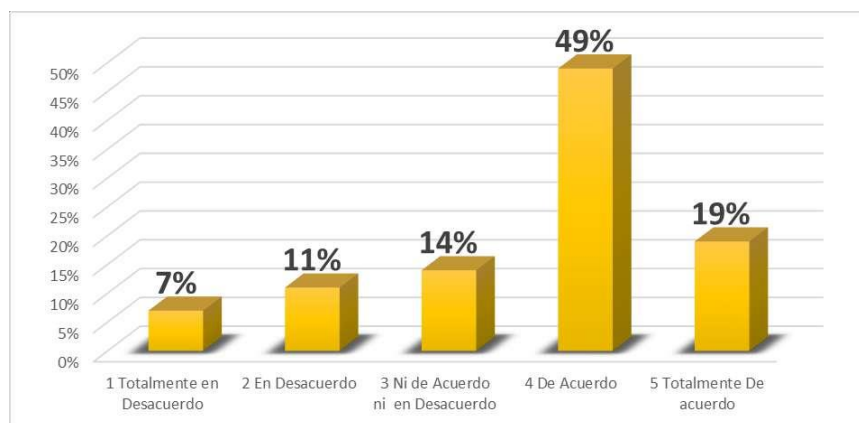
¿Cuenta usted con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	11	11%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	14%
4 De Acuerdo	49	49%
5 Totalmente De acuerdo	19	19%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

¿Cuenta usted con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 19% está muy de acuerdo que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su labor, mientras que el 49% está de acuerdo, igualmente un 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

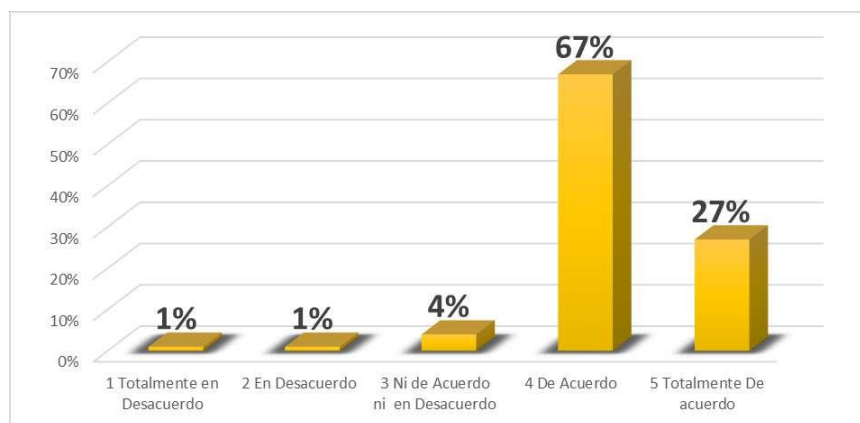
¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	4%
4 De Acuerdo	67	67%
5 Totalmente De acuerdo	27	27%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 27% está muy de acuerdo que su productividad favorable se debe a su competitividad, mientras que el 67% está de acuerdo, igualmente un 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

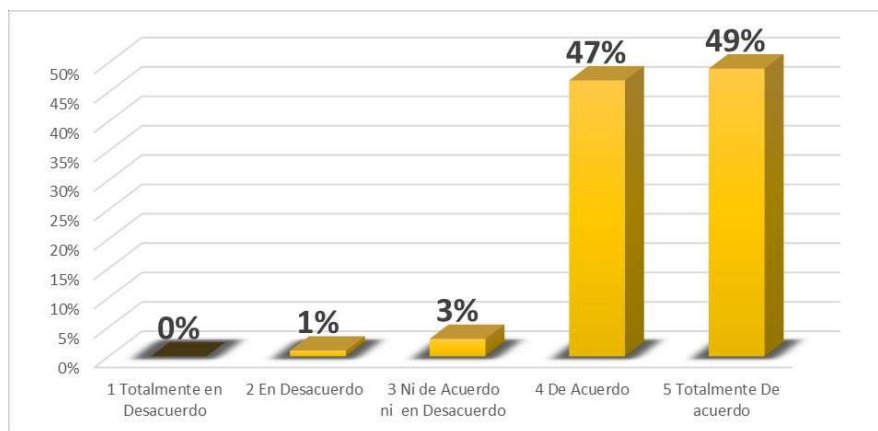
¿Usted considera que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3%
4 De Acuerdo	47	47%
5 Totalmente De acuerdo	49	49%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

¿Usted considera que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 49% está muy de acuerdo que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas, mientras que el 47% está de acuerdo, igualmente un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

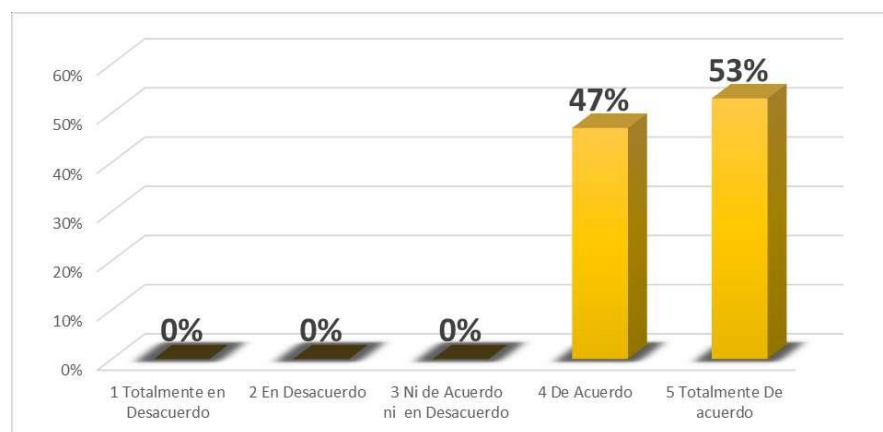
¿Considera usted que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	47	47%
5 Totalmente De acuerdo	53	53%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

¿Considera usted que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 53% está muy de acuerdo que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida, mientras que el 47% está de acuerdo, igualmente un 0% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 0% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

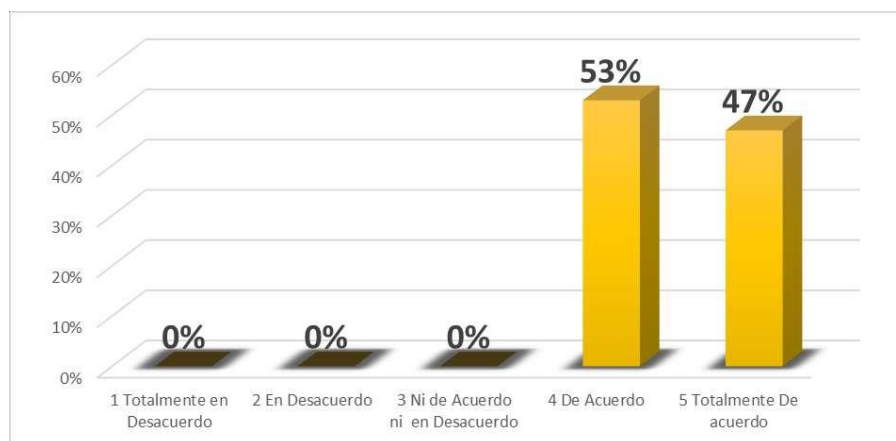
¿Considera usted que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	53	53%
5 Totalmente De acuerdo	47	47%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

¿Considera usted que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 47% está muy de acuerdo que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas, mientras que el 53% está de acuerdo, igualmente un 0% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 0% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	N

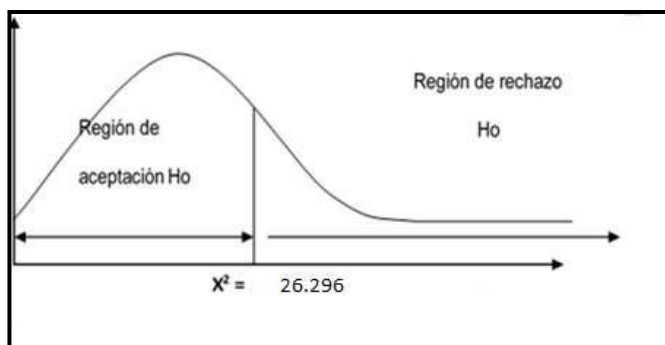
$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

Gráfico N° 19

Región de rechazo de la hipótesis nula

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La rotación de personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Hipótesis Nula H₀

La rotación de personal no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tabla N° 19

Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

	Pregunta 11 ¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	2	3
En desacuerdo	0	0	0	1	0	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0	3	14	1	20
De acuerdo	0	2	2	27	14	45
totalmente de acuerdo	0	0	0	25	6	31
Total	3	2	5	67	23	100

Pregunta 2 ¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

	Pregunta 11 ¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0.09	0.06	0.15	2.01	0.69	3.00
En desacuerdo	0.03	0.02	0.05	0.67	0.23	1.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.60	0.40	1.00	13.40	4.60	20.00
De acuerdo	1.35	0.90	2.25	30.15	10.35	45.00
totalmente de acuerdo	0.93	0.62	1.55	20.77	7.13	31.00
Total	3.00	2.00	5.00	67.00	23.00	100.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.09	0.91	0.83	9.20
2	0	0.06	-0.06	0.00	0.06
3	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
4	0	2.01	-2.01	4.04	2.01
5	2	0.69	1.31	1.72	2.49
6	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
7	0	0.02	-0.02	0.00	0.02
8	0	0.05	-0.05	0.00	0.05
9	1	0.67	0.33	0.11	0.16
10	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
11	2	0.60	1.40	1.96	3.27
12	0	0.40	-0.40	0.16	0.40
13	3	1.00	2.00	4.00	4.00
14	14	13.40	0.60	0.36	0.03
15	1	4.60	-3.60	12.96	2.82
16	0	1.35	-1.35	1.82	1.35
17	2	0.90	1.10	1.21	1.34
18	2	2.25	-0.25	0.06	0.03
19	27	30.15	-3.15	9.92	0.33
20	14	10.35	3.65	13.32	1.29
21	0	0.93	-0.93	0.86	0.93
22	0	0.62	-0.62	0.38	0.62
23	0	1.55	-1.55	2.40	1.55
24	25	20.77	4.23	17.89	0.86
25	6	7.13	-1.13	1.28	0.18
					33.39

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

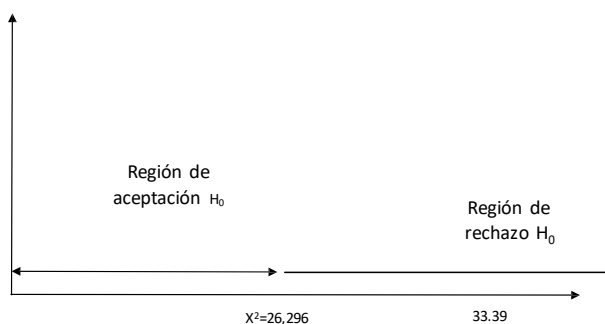
Chi cuadrado tabular

$$X^2 = 26.296$$

Gráfico N° 20

Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 33.39, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La rotación de personal no influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La rotación de personal influye

significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Hipótesis Nula H₀

El liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tabla N° 22

Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica

Pregunta 15 ¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?						
Pregunta 6 ¿Considera usted que su líder transaccional ?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	4	7
En desacuerdo	0	1	0	14	5	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	1	31	0	33
De acuerdo	0	0	3	16	2	21
totalmente de acuerdo	0	0	0	2	13	15
Total	1	1	4	67	27	100

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 23

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica

Pregunta 6 ¿Considera usted que su líder es transaccional?

Pregunta 15 ¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.11	0.11	0.44	1.51	2.91	11.00
En desacuerdo	0.20	0.20	0.80	13.40	5.40	20.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.33	0.33	1.32	22.11	8.91	33.00
De acuerdo	0.21	0.21	0.84	14.07	5.67	21.00
totalmente de acuerdo	0.15	0.15	0.60	10.05	4.05	15.00
Total	1.00	1.00	4.00	67.00	27.00	100.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 24

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
2	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
3	0	0.44	-0.44	0.19	0.44
4	4	7.37	-3.37	11.36	1.54
5	7	2.97	4.03	16.24	5.47
6	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
7	1	0.20	0.80	0.64	3.20
8	0	0.80	-0.80	0.64	0.80
9	14	13.40	0.60	0.36	0.03
10	5	5.40	-0.40	0.16	0.03
11	1	0.33	0.67	0.45	1.36
12	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
13	1	1.32	-0.32	0.10	0.08
14	31	22.11	8.89	79.03	3.57
15	0	8.91	-8.91	79.39	8.91
16	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
17	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
18	3	0.84	2.16	4.67	5.55
19	16	14.07	1.93	3.72	0.26
20	2	5.67	-3.67	13.47	2.38
21	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
22	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
23	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
24	2	10.05	-8.05	64.80	6.45
25	13	4.05	8.95	80.10	19.78
					61.92

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

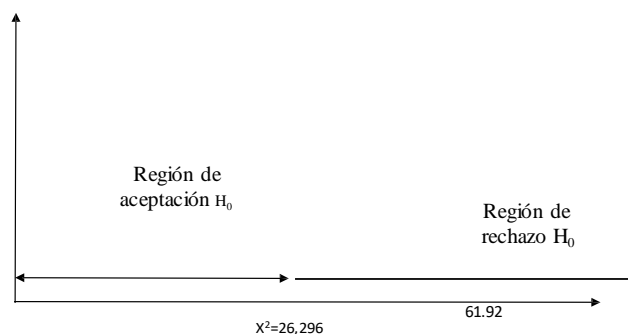
Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Gráfico N° 21

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 61.92, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “El liderazgo no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “El liderazgo influye

significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

El reconocimiento influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Hipótesis Nula H₀

El reconocimiento no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tabla N° 25

Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica

	Pregunta 16 ¿Considera usted que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
En desacuerdo	1	0	2	1	1	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	6	6	12
De acuerdo	0	1	0	17	4	22
totalmente de acuerdo	0	0	1	16	37	54
Total	1	1	3	47	48	100

Pregunta 7 ¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo ?

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 26

Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica

Pregunta 7 ¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo ?

Pregunta 16 ¿Considera usted que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.07	0.07	0.21	3.29	3.36	7.00
En desacuerdo	0.05	0.05	0.15	2.35	2.40	5.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.12	0.12	0.36	5.64	5.76	12.00
De acuerdo	0.22	0.22	0.66	10.34	10.56	22.00
totalmente de acuerdo	0.54	0.54	1.62	25.38	25.92	54.00
Total	1.00	1.00	3.00	47.00	48.00	100.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 27

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.07	-0.07	0.00	0.07
2	0	0.07	-0.07	0.00	0.07
3	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
4	7	3.29	3.71	13.76	4.18
5	0	3.36	-3.36	11.29	3.36
6	1	0.05	0.95	0.90	18.05
7	0	0.05	-0.05	0.00	0.05
8	2	0.15	1.85	3.42	22.82
9	1	2.35	-1.35	1.82	0.78
10	1	2.40	-1.40	1.96	0.82
11	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
12	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
13	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
14	6	5.64	0.36	0.13	0.02
15	6	5.76	0.24	0.06	0.01
16	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
17	1	0.22	0.78	0.61	2.77
18	0	0.66	-0.66	0.44	0.66
19	17	10.34	6.66	44.36	4.29
20	4	10.56	-6.56	43.03	4.08
21	0	0.54	-0.54	0.29	0.54
22	0	0.54	-0.54	0.29	0.54
23	1	1.62	-0.62	0.38	0.24
24	16	25.38	-9.38	87.98	3.47
25	37	25.92	11.08	122.77	4.74
					72.57

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

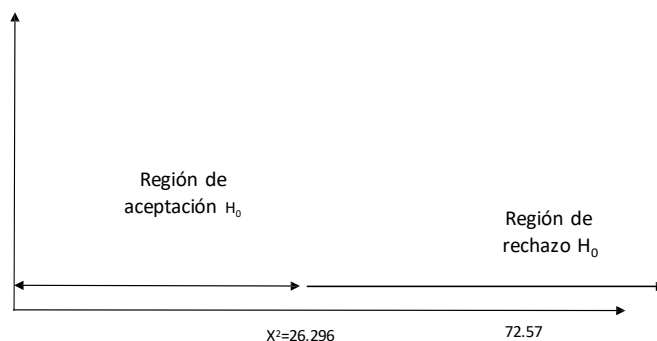
Chi cuadrado tabular

$$X^2 = 26.296$$

Gráfico N° 22

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 72.57, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “El reconocimiento no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa

(H₁): “El reconocimiento influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”

b) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H₁

La administración de los recursos humanos influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Hipótesis General Nula H₀

La administración de los recursos humanos no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tabla N° 28

Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	3	1	20	45	31	100
Pregunta 11	3	2	5	67	23	100
Pregunta 6	11	20	33	21	15	100
Pregunta 15	1	1	4	67	27	100
Pregunta 7	7	5	12	22	54	100
Pregunt1 16	1	1	3	47	48	100
Total	26	30	77	269	198	600

Totalmente en desacuerdo	Nivel 1
En desacuerdo	Nivel 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Nivel 3
De acuerdo	Nivel 4
Totalmente de acuerdo	Nivel 5

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 29

Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Pregunta 11	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Pregunta 6	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Pregunta 15	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Pregunta 7	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Pregunt1 16	4.33	5.00	12.83	44.83	33.00	100.00
Total	26	30	77	269	198	600

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 30

Chi cuadrada de la Hipótesis general

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	4.33	-1.33	1.78	0.41
2	1	5.00	-4.00	16.00	3.20
3	20	12.83	7.17	51.36	4.00
4	45	44.83	0.17	0.03	0.00
5	31	33.00	-2.00	4.00	0.12
6	3	4.33	-1.33	1.78	0.41
7	2	5.00	-3.00	9.00	1.80
8	5	12.83	-7.83	61.36	4.78
9	67	44.83	22.17	491.36	10.96
10	23	33.00	-10.00	100.00	3.03
11	11	4.33	6.67	44.44	10.26
12	20	5.00	15.00	225.00	45.00
13	33	12.83	20.17	406.69	31.69
14	21	44.83	-23.83	568.03	12.67
15	15	33.00	-18.00	324.00	9.82
16	1	4.33	-3.33	11.11	2.56
17	1	5.00	-4.00	16.00	3.20
18	4	12.83	-8.83	78.03	6.08
19	67	44.83	22.17	491.36	10.96
20	27	33.00	-6.00	36.00	1.09
21	7	4.33	2.67	7.11	1.64
22	5	5.00	0.00	0.00	0.00
23	12	12.83	-0.83	0.69	0.05
24	22	44.83	-22.83	521.36	11.63
25	54	33.00	21.00	441.00	13.36
26	1	4.33	-3.33	11.11	2.56
27	1	5.00	-4.00	16.00	3.20
28	3	12.83	-9.83	96.69	7.53
29	47	44.83	2.17	4.69	0.10
30	48	33.00	15.00	225.00	6.82
					208.95

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

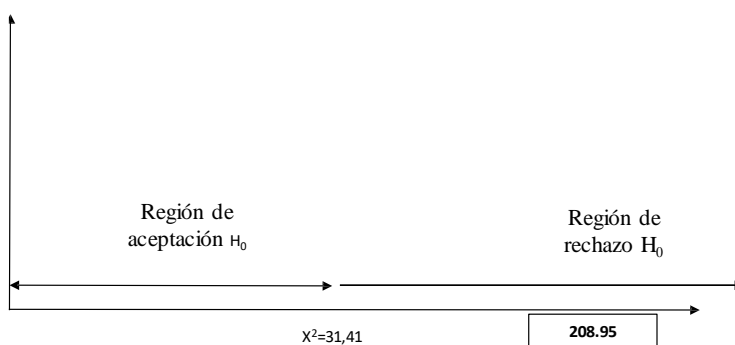
Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31.41$

Gráfico N° 23

Chi cuadrada de la Hipótesis General

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 208.95, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “La administración de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “La administración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la administración de los recursos humanos y el desempeño de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Latorre (2011) que en su investigación señala que “Las empresas que realizan una buena gestión de recursos humanos orientados hacia el compromiso obtienen un mayor desempeño de sus empleados”.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Valentín (2017) que en su investigación indica que “Cuando la incorporación del personal tiene un nivel bajo el desempeño laboral es bajo, mientras, que el nivel alto en la incorporación del personal, también el desempeño laboral es alto”.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Posadas (2016) que en su investigación menciona que “El liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores. Ya que, los líderes deben proporcionar las condiciones y herramientas necesarias a los trabajadores para potenciar sus habilidades dentro de la organización. Esto requiere de una buena organización, planificación y control por parte de los jefes; además al estar motivados y tener una buena retroalimentación de la información su nivel de desempeño crecerá para el bien de la organización”.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Gonzales (2015) que en su investigación señala que “Los administradores deben reconocer en todas las formas posibles el desempeño laboral de sus empleados ya que de esa forma se logra y mantiene el compromiso de cada uno y eso permita el logro de todos los objetivos de la organización”.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que (HIPOTESIS GENERAL) la administración de los recursos humanos se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas lo cual implica que la administración de los recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 30)
2. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 1), la rotación de personal se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas lo cual implica que la rotación de personal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21)
3. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 2), el liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas lo cual implica que el liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 24)
4. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 3), el reconocimiento se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas lo cual implica que el reconocimiento se relaciona con el

desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27)

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al jefe de Recursos Humanos, fortalecer el reclutamiento y selección de personal, tomando conciencia de las fallas al momento de las contrataciones, evitando entrevistas generalizadas, implementando entrevistas reales, buscando indagar un poco en la vida personal de los candidatos porque puede que esos datos de alguna u otra manera ayuden a conocer si el candidato es el indicado o no.
2. Se recomienda al jefe de personal, capacitar no sólo a los trabajadores sino también a los jefes para recordarles las características y habilidades que debe tener un buen líder, para que pueda alcanzar un buen rendimiento empresarial, lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, mantener a los empleados contentos y motivados y así incrementar los beneficios de la empresa.
3. Se recomienda al jefe de área, realizar encuestas internas anónimas donde cada trabajador pueda manifestar de forma libre y sin miedo, su incomodidad y en base a ello dar sugerencias y plantear ideas para la mejora del área de trabajo, ya que un trabajador que se encuentra a gusto en su lugar de trabajo da lo mejor de sí, entiende sus objetivos y se motiva a alcanzarlos.
4. Se recomienda al área de recursos humanos, crear sistemas de incentivos, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento de los trabajadores; a su vez, crear una cultura del reconocimiento, la cual es una de las claves para tener el compromiso de los empleados y colaboradores, mejorar la productividad, impulsar la competitividad, la innovación y lo más importante contar en la organización con trabajadores más felices.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, C. S. (2017). *Factores que influyen en la intención de rotación de personal en trabajadores profesionales de Minería*. Arequipa: Tesis Universidad ESAN.
- Arias, C. P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada*. Lima, Perú: Tesis Universidad Mayor de San Marcos.
- Bedoya, S. E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima, Perú: Tesis UNMSM.
- Bueno, A. M. (2003). *Gestión de Recursos Humanos Por Competencias para Industrias Gráficas*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Aministración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Octava Edición McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson .
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educacion.
- García, R. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. Madrid.
- Gonzáles, G. A. (2015). *La gestión del talento humano y su relación con el clima laboral de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Perú: Tesis Universidad César Vallejo.
- Gonzales, W. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados*. Tesis.

- Honneth, A. (2006). *Reconocimiento y menosprecio sobre la fundamentación de normativa de una teoría social*. España: KATZ.
- Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Latorre, N. M. (2011). *La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Valencia: (Tesis Doctoral).
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Martín, S. C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico*. Universidad de Valladolid: (Tesis Doctoral).
- Martínez, R. V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional .
- Posadas, C. (2016). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura*. Trujillo: Tesis.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson Education Inc.
- Rodriguez, S. (1998). *Introducción a la Administración*. McGraw Hill.
- Santos, J. A. (2008). *El Liderazgo Sintergial*. San Salvador: Retcambio Solutions LLC.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica*. Argentina: Librería, Editorial e Inmobiliaria, Florida 340.
- Valentín Rodríguez, H. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Lima, Perú: Tesis Título Profesional.
- www.upc.edu.pe. (s.f.).

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 La Administración de Recursos Humanos

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>La Rotación de Personal</i>						
1	¿Considera usted que los despidos en su área son justificados?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que el desplazamiento a otras áreas favorece al trabajador?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que las promociones internas le permiten ascender?	1	2	3	4	5
<i>Capacidad de Liderazgo</i>						
4	¿Usted considera que el líder es autocrático en situaciones de crisis?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que el líder es democrático en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que su líder es transaccional?	1	2	3	4	5
<i>El Reconocimiento</i>						
7	¿Usted considera que los incentivos y premios lo motivan a realizar mejor su trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿Usted considera importante felicitar públicamente al trabajador como reconocimiento por su labor?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que los trabajadores deben recibir diplomas como reconocimiento a su trabajo?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral de los trabajadores

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>Eficiencia en las funciones del área</i>						
1	¿Considera usted que desempeña de forma correcta su trabajo utilizando la menor cantidad de recursos?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que su eficiencia le ayuda a obtener buenos resultados?	1	2	3	4	5
3	¿Considera que el desempeño laboral de los trabajadores es de calidad?	1	2	3	4	5
<i>La Productividad</i>						
4	¿Considera usted que realiza su labor de forma efectiva?	1	2	3	4	5
5	¿Cuenta usted con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que su productividad favorable se debe a su competitividad?	1	2	3	4	5
<i>El Cumplimiento de Metas</i>						
7	¿Usted considera que necesita ser creativo para el logro de sus metas establecidas?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que estar comprometido con la empresa le ayuda a cumplir la meta establecida?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que sus estrategias son esenciales para el cumplimiento de sus metas?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5