

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
HERMILIO VALDIZÁN, HUÁNUCO 2017.

---

**TESISTAS:**

Ninfa Yolanda **TORRES MUNGUÍA**  
Erika Marcelina **LOYOLA COSME**  
Rosa Celia **COTERA LUCAS**

**ASESOR:**

**Mg. Jorge Luis JESUS AQUINO**

**HUÁNUCO, PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Ivonne, Michelle Ivette, Criss y Lucas, mis hijos, por su comprensión y motivación en la culminación de mis estudios.

**Ninfa Yolanda.**

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, por motivarme a seguir y concluir mi carrera profesional.

**Erika M.**

A mis padres Benjamín y Lucia porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí, una mejor persona

**Rosa Celia.**

## AGRADECIMIENTO

1. A Dios, creador de toda la humanidad, por darnos sabiduría, conocimiento e inteligencia en ciencia y arte.
2. A nuestros profesores de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, quienes fueron nuestros guías en el aprendizaje, dándonos los últimos conocimientos para nuestro buen desenvolvimiento en las labores que realizaremos en bien de la sociedad.
3. A los trabajadores de las facultades de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, por brindarnos la información para ser plasmada en el presente trabajo de investigación.
4. Al Dr. Eduardo Anatolio Melgarejo Leandro por compartir sus conocimientos, por su tiempo, dedicación y por su pasión por la actividad docente.
5. A nuestro asesor de tesis Mg. Jorge Luis Jesus Aquino, por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también habernos tenido toda la paciencia del mundo para guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis.
6. En especial, nuestro mayor agradecimiento al Mg. Joel C. Tarazona Bardales, por su colaboración y apoyo desinteresado en el desarrollo y culminación de la tesis.

**Las autoras**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “**LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN, HUÁNUCO 2017**”, es una investigación de carácter **descriptivo/correlacional**, y para comprobar el problema planteado y los objetivos determinados se utilizaron bases teóricas e investigaciones desarrolladas, y para las variables dependiente e independiente acudimos a diferentes bibliografías

La población y la muestra de la presente investigación fue constituida por los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, distribuido en dos grupos: oficinas administrativas y oficinas académicas de las 14 facultades.

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL: por consiguiente, planteamos como hipótesis general la existencia de una relación positiva entre ambas variables.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que la capacitación institucional tiene una relación positiva con respecto al desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, siempre y cuando que esta se desarrolle de manera permanente, previamente identificando las necesidades de los temas a capacitarse.

## **ABSTRACT**

This research work entitled "INSTITUTIONAL TRAINING AND ITS RELATIONSHIP WITH THE LABOR PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE HERMILIO VALDIZÁN NATIONAL UNIVERSITY, HUÁNUCO 2017", is a descriptive / correlational investigation, and to verify the problem and the determined objectives We used theoretical bases and developed research, and for dependent and independent variables we went to different bibliographies

The population and the sample of the present investigation was constituted by the administrative workers of the UNHEVAL, distributed in two groups: administrative offices and academic offices of the 14 faculties.

The general objective of the research work was to determine the relationship between institutional training and the work performance of UNHEVAL administrative staff: therefore, we propose as a general hypothesis the existence of a positive relationship between both variables.

According to the results obtained, it was concluded that the institutional training has a positive relationship with respect to the work performance of the administrative staff of the UNHEVAL, as long as it is developed permanently, previously identifying the needs of the subjects to be trained.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones laborales enfrentan un mundo competitivo y globalizado, en ese sentido, enfocan su atención hacia sus trabajadores, empleados, funcionarios, como últimamente se les denomina, asociados, colaboradores que pertenecen a las instituciones, cuyo aporte es conceptualizado como capital humano que genera valor, que tiene iniciativas, que es proactivo, que en base a sus capacidades (competencias) transforma recursos materiales y financieros en productos y/o servicios de calidad.

Por eso el presente trabajo de investigación fue enfocado su desarrollo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, donde se ha podido evidenciar que sus trabajadores administrativos cumplen un papel fundamental que le ha permitido a la Universidad enfrentar activamente los cambios constantes y estar a la vanguardia de la competitividad, pero la mayoría de estos trabajadores han puesto poco interés en participar de las capacitaciones institucionales que la universidad viene programando con sus pocos recursos económicos, demostrando poca motivación y falta de predisposición en capacitarse, sin considerar la importancia de ellos que beneficiaría para mejorar su desempeño laboral.

Ante ello, se ha determinado la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, porque consideramos que la capacitación institucional es una

inversión y no un gasto. La metodología utilizada se ubicó en el nivel descriptivo/correlacional, porque nos permitió describir hechos y características de la capacitación institucional que desarrolla la UNHEVAL y la relación que esta tiene con el desempeño laboral de sus trabajadores.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en 5 capítulos, donde se encuentra toda la información; en el **Capítulo I**, se describió el problema, donde se centra la esencia de la investigación; luego se encuentra la formulación del problema general y de los específicos; los objetivos y las hipótesis; se detalló asimismo las variables, dimensiones e indicadores, la justificación e importancia, la viabilidad y las limitaciones.

En el **Capítulo II**, se presentaron los antecedentes de las investigaciones a nivel internacional, nacional y local; se han precisado las principales definiciones y conceptos de las variables, dimensiones e indicadores, lo que ha servido como guía para el desarrollo del marco teórico.

En el **Capítulo III**, se encuentra considerado el Marco Metodológico, consignándose el nivel, tipo, diseño y esquema, métodos, población, muestra, técnicas e instrumentos, procesamiento y presentación de datos.

El **Capítulo IV** está referido a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados; resultados en tables y gráficos estadísticos; también se ha elaborado la contrastación de hipótesis con la correlación de Pearson y una significación de t de Student.

Luego en el **Capítulo V** se ha considerado la discusión de los resultados de la investigación con los antecedentes, con el marco teórico y con la hipótesis; pero además se ha considerado el aporte científico.

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las interpretaciones a cada tabla y gráfico, se elaboró las conclusiones y sugerencias que orientará a futuras investigaciones y que además podría ayudar a superar los problemas colaterales al estudio.

Esperamos haber contribuido con esta investigación ante un problema de los muchos que existen en el sector público y privado de nuestro país.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	ix
CAPÍTULO I .....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1. Planteamiento del Problema .....	11
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.3. Objetivos de la Investigación .....	19
1.4. Formulación de Hipótesis .....	20
1.5. Variables e Indicadores .....	21
1.6. Operacionalización de las Variables .....	21
1.7. Justificación e importancia .....	22
1.8. Viabilidad .....	23
1.9. Limitaciones .....	24
CAPÍTULO II .....	25
MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. Antecedentes de Investigación .....	25
2.2. Bases teóricas .....	33
2.3. Definición de términos .....	74
CAPÍTULO III .....	78
MARCO METODOLÓGICO .....	78
3.1. Nivel de investigación .....	78
3.2. Tipo de investigación .....	78
3.3. Diseño y esquema de la investigación .....	79
3.4. Métodos de investigación .....	80

3.5. Población y muestra .....	81
3.6. Técnicas e instrumentos .....	84
3.7. Procesamiento y presentación de datos .....	84
CAPÍTULO IV.....	85
RESULTADOS.....	85
CAPÍTULO V.....	123
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	123
5.1. Discusión de los resultados con los antecedentes .....	123
5.2. Discusión de los resultados con el marco teórico .....	125
5.3. Discusión de los resultados con la hipótesis.....	126
CONCLUSIONES .....	129
SUGERENCIAS.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	133
WEBGRAFÍA .....	134
ANEXOS.....	135

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema.

El mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en incorporar a su dinámica y a su estructura organizacional las innovaciones que las rodean. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se les olvida cambiar.

Bajo esta premisa, el concepto tradicional de recursos humanos, que aún se practica en muchas empresas y organizaciones, es un producto típico de la era industrial; ahora en plena era de la información, el concepto de Recursos Humanos cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio; son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. Ellas constituyen el capital humano de la organización que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio. Por tanto, las organizaciones no funcionan sin los individuos y estos no viven sin

las organizaciones; ambos conviven en un contexto que es día con día, cambiante y distinto. Se puede decir que cada empresa tiene sus propias características mientras que la variabilidad humana es infinita y prodigiosa.

Hoy en día podemos decir que una empresa o una organización son competitivas, porque cuenta con personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común, todo ello gracias a que estas empresas u organizaciones han aprendido tratar a su talento humano como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los recursos organizacionales.

Bajo ese contexto, la administración de cualquier institución se basa en la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) integrando las diversas áreas de *expertise* administrativo (finanzas, marketing, operaciones, tecnología, recursos humanos, etc.) y empleando recursos administrativos (dinero, materiales y personas). En ese sentido, se puede apreciar que la persona se convierte en un elemento clave en la vida de cualquier institución, sea esta pública o privada, sea pequeña, mediano o grande, actúe en cualquier sector económico o en cualquier lugar del mundo.

Por esta razón, muchas organizaciones, especialmente las universidades destinadas a la enseñanza superior, se sienten comprometidos en proporcionar conocimientos especializados de cada rama del saber y brindar un servicio de alta calidad, que les permita interactuar eficazmente en el mundo competitivo, y el desarrollo de su gestión está basado en el cumplimiento de la nueva Ley Universitaria 30220, que exige a las universidades nacionales y públicas cumplir condiciones básicas de calidad para brindar el servicio educativo, y en mérito a esas exigencias es que las universidades están en proceso de su licenciamiento institucional, para lo cual requieren de la colaboración de sus autoridades, docentes, estudiantes, egresados y sobre todo de los trabajadores administrativos.

En este sentido, a la fecha varias universidades nacionales y privadas, luego de haber cumplido las condiciones básicas de calidad, previamente evaluadas por la SUNEDU, han logrado su licenciamiento institucional, entre ella se encuentra la Universidad Nacional de Ingeniería que, de acuerdo a su Ficha Técnica, es una institución educativa referente dentro del sistema universitario peruano, por su destacada formación en sus programas vinculados a las Ciencias, Ingenierías y Arquitectura, sobresaliendo por el fomento y realización de investigación formativa y científica; cuenta con siete institutos de investigación con proyectos vinculados a toda su oferta académica y

difunde el conocimiento a través de la asesoría sobre la gestión ambiental, energías de fuentes renovables, mitigación de riesgos y desastres naturales, así como en soluciones tecnológicas, telecomunicaciones, hidráulica, sistemas de producción, cartografía, entre otros; logro obtenido gracias también al apoyo de sus colaboradores (trabajadores administrativos), para lo cual la UNI ha tenido que destinar un presupuesto para su capacitación.

En este contexto, consideramos que la capacitación es importante y contribuye al desarrollo de las universidades y demás organizaciones, para así afrontar los problemas y desafíos; también es fundamental para que el trabajador logre sus metas, se motive, mejore su autoestima y aumente la satisfacción en su puesto de trabajo. A la capacitación se le conocía con los términos de adiestramiento y entrenamiento, sin embargo, a través de los años se tiene ya una idea más clara de lo que significa; es necesario conocer en qué consiste cada una de ello; para Grados Espinoza, Jaime A (1994), adiestramiento es *“Las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto que desempeñara”*, este autor retoma como parte fundamental el desarrollo de las habilidades a través de la práctica para un puesto específico; sin embargo, Mendoza Nuñez (1998) incluye dos aspectos en su definición como son: la destreza y la eficiencia del trabajador, situando a un nivel más elevado de preparación, ya que

plantea que adiestramiento es *“La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”*. Similar al adiestramiento, se encuentra el término entrenamiento que según Blum y Naylor (1985), se refiere a: *“Un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño”*, estos autores ven el entrenamiento como un proceso por medio del cual el trabajador mejora las habilidades en su puesto de trabajo; de ahí que la diferencia entre adiestramiento y entrenamiento radica en que el primer concepto se refiere a la obtención y desarrollo de habilidades de una persona en su trabajo, mientras que en el segundo significa una preparación para mejorar las habilidades del trabajador en su área.

Por otra parte, el desempeño laboral no es un término aislado de la capacitación, ya que se han venido desarrollando paralelamente a través de la historia; y el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador lleve a cabo su trabajo a lo que se conoce como “desempeño”, ya que para los autores Koonts y O'donnell es: *“El grado en que el empleado comprende y ejecuta sus funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar”*; es decir que el desempeño es actitud y ejecución de una determinada tarea hacia el logro de un resultado o meta

determinada, es el esfuerzo que se realiza en la ejecución de un trabajo, es la eficiencia con lo que se realizan las labores.

En este contexto, resulta importante brindar capacitación institucional a los trabajadores que ingresan a las empresas, de acuerdo a un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual los empleados adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; de eso depende un mejor desempeño laboral, el cual es considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

Es importante saber que la capacitación en los colaboradores, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la organización o empresa; si el personal está capacitado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay capacitación institucional, puede ser que no realicen bien su trabajo. Para optimizarlos es importante que el departamento de personal o de recursos humanos sea uno de los principales elementos de la organización que propicie la estima necesaria para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y de calidad para llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la organización o empresa.

Desde esta perspectiva, presentamos como caso de estudio la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, donde se ha podido evidenciar que sus trabajadores administrativos (colaboradores) cumplen un papel fundamental que le permite enfrentar activamente los cambios constantes y estar a la vanguardia de la competitividad. En ese sentido, con los pocos recursos económicos destinados, la Universidad viene programando diversos cursos de capacitación institucional en favor de sus trabajadores administrativos, pero en su mayoría dichos trabajadores hacen caso omiso en participar de estos cursos sin considerar la importancia de ellos que beneficiaría para mejorar su desempeño laboral. Observamos que esta omisión presentada por los trabajadores, se debe a que los cursos desarrollados por la Universidad, en su mayoría, no están relacionados con la labor que desempeñan, sino que las capacitaciones están direccionadas solo para las áreas críticas como abastecimiento, tesorería, contabilidad, planificación y bienes patrimoniales, pero con la posibilidad de que las demás áreas participen. Otro de los temas controversiales por la cual no se da importancia a la capacitación institucional es que, cuando se organiza cursos de capacitación, los jefes inmediatos no envían a sus trabajadores a recibir esa capacitación y no se suman al entusiasmo iniciado, y lo ven a la capacitación como una pérdida de tiempo, produciendo en los

colaboradores una falta de motivación y falta de predisposición en capacitarse.

## **1.2. Formulación del Problema.**

### **1.2.1 Problema General**

**PG:** ¿Cómo se relaciona la capacitación institucional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

**PE<sub>1</sub>:** ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017?

**PE<sub>2</sub>:** ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017?

**PE<sub>3</sub>:** ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017?

**PE<sub>4</sub>:** ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del personal

administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

**OG:** Determinar la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

**OE<sub>1</sub>:** Establecer la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**OE<sub>2</sub>:** Establecer la relación que engloba la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**OE<sub>3</sub>:** Establecer la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**OE<sub>4</sub>:** Establecer la relación que abarca la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de

servicio, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### **1.4. Formulación de Hipótesis**

##### **1.4.1 Hipótesis General**

Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017

##### **1.4.2 Hipótesis Específicos**

**HE<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**HE<sub>2</sub>:** Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**HE<sub>3</sub>:** Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

**HE<sub>4</sub>:** Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del

personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

## 1.5. Variables e Indicadores

### 1.5.1 Variable Independiente

- Capacitación Institucional

### 1.5.2 Variable Dependiente

- Desempeño Laboral

## 1.6. Operacionalización de las Variables

A continuación, se observa en el Cuadro siguiente, donde se da a conocer ciertas informaciones que forman parte para el desarrollo de la investigación:

**CUADRO N° 01**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL</b>			
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA/ INSTRUMENTO</b>
<p><b><u>CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL:</u></b></p> <p>es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores que les permite un mejor desempeño en sus labores.</p>	Conocimiento de funciones	1. Funciones de trabajo 2. Conocimiento de normas vigentes	<b>TÉCNICA:</b> Encuesta
	Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios	3. Conocimiento y redacción de documentos 4. Organización de archivos y documentos	
	Relaciones Humanas	5. Vocación de servicio 6. Relaciones interpersonales 7. Comunicación 8. Atención al usuario 9. Estado emocional	<b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario
	Conocimiento de las TICs e instrumentos de gestión.	10. Conocimiento de TICs 11. Diseño de instrumentos 12. Manejo de instrumentos	

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL</b>			
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA/ INSTRUMENTO</b>
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL:</b> es el rendimiento <b>laboral</b> y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto <b>laboral</b> específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p>	Perfil profesional	1. Cumplimiento del oficio o profesión 2. Práctica de valores 3. Habilidades profesionales 4. Proactividad 5. Manejo de las TIC 6. Liderazgo 7. Toma de decisiones	<b>TÉCNICA:</b> Encuesta
	Trabajo en equipo	8. Cooperativismo	
	Seguimiento y control	9. Orientación a resultados 10. Comunicación 11. Desempeño 12. Responsabilidad 13. Logros	<b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario
	Calidad de servicio	14. Eficiencia 15. Eficacia 16. Efectividad	

### 1.7. Justificación e importancia

Las razones por las que desarrollamos la investigación son porque consideramos que la capacitación institucional es una inversión y no un gasto, y permitirá desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones, a través de sus trabajadores, quienes aplicarán sus conocimientos técnicos adquiridos, desarrollarán sus habilidades administrativas, sus actitudes ante problemas sociales y sus competencias, logrando que la organización a la que pertenecen cumpla sus fines y objetivos definidos, logrando así demostrar un buen desempeño laboral que será reflejada en la satisfacción de los usuarios internos y externos.

## **1.8. Viabilidad**

Para que sea viable nuestro proyecto de investigación consideramos los siguientes aspectos que contribuyeron durante el desarrollo:

**1.8.1 Accesibilidad.-** para la materialización del presente trabajo de investigación se contó con el apoyo del personal administrativo de las 14 facultades de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

**1.8.2 Tiempo.-** se contó con un periodo de tiempo que abarca desde el mes de diciembre de 2017 a agosto de 2018, con la asistencia metodológica del Asesor.

**1.8.3 Bibliográfico.-** se obtuvo la información plasmada en diferentes bibliografías, tesis desarrolladas, revistas, opiniones de expertos, portales webs.

**1.8.4 Antecedentes.-** se obtuvo la facilidad de obtener información de otras tesis de investigación ya sustentadas con gran similitud de sus variables, aunque unas difieren de otras, las mismas que se encuentran en la Biblioteca Central de la UNHEVAL.

**1.8.5 Trabajo en equipo.-** los integrantes trabajaron de manera coordinada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **1.9. Limitaciones**

Estuvo conformado por aquellos aspectos que dificultaron el correcto desarrollo de los procesos del trabajo de investigación y son:

**1.9.1 Metodológica.-** escaso manejo metodológico en la elaboración del trabajo de investigación, puesto que las integrantes somos egresadas, lo cual se superó buscando trabajos de investigación realizados y sustentados, con los cuales logramos mejorar nuestra metodología.

**1.9.2 Colaboración para el desarrollo del instrumento.-** la falta de colaboración de fuentes o instrumentos para obtener datos respectivos, lo cual se superó con la autorización y apoyo de los trabajadores administrativos de las 14 facultades de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, para la aplicación de los instrumentos de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de Investigación**

Se encontraron trabajos de investigación relacionados al problema de estudio, los cuales fueron tomados de informes desarrollados a nivel internacional, nacional y local, los cuales se presentan a continuación:

##### **2.1.1 A nivel internacional**

**LUNA JUAREZ, KIMBERLY ANNA. (1999)** Tesis: "*INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LOS EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD*". Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, investigación realizada para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Concluye:

1. "El proporcionar capacitación al personal de nivel operativo en las pequeñas empresas contribuye a elevar la productividad, la calidad de trabajo y el interés de nuevos aprendizajes."
2. "El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la base primordial para la implementación de cualquier programa de capacitación o entrenamiento, independientemente que el requerimiento sea a nivel técnico u operativo."

3. “Además de la evaluación periódica del desempeño, es necesario realizar esta evaluación después de proporcionada la capacitación, para comprobar en el personal mejoramiento en el desarrollo de sus funciones y planificar una retroalimentación en aspectos de capacitación, si fuese necesaria.”

### **2.1.2 A nivel nacional**

**CÓRDOVA, (2002):** “NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA RURAL” – Sede Principal Trujillo, de la Universidad Privada Antenor Orrego, investigación realizada para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Conclusión:

1. “El 92% de los clientes tienen un alto nivel de satisfacción respecto a la atención brindada por parte del personal en comunicación, cortesía, credibilidad y confianza que es lo más importantes que se ha revelado mediante este estudio.”
2. “El servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente.

**MENDEZ VILLEGAS, HENRRY JIMMY (2013)** Tesis: “SISTEMA DE CAPACITACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA GESTIONA–LOGÍSTICA”. Lima, investigación realizada para optar el Título de Licenciado en Administración. Llega a las siguientes conclusiones:

1. “Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gastos, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendental la evaluación de resultados considerando el índice de costo-beneficio.”
2. “La inversión de capacitación tiene un impacto muy positivo en la organización porque contribuye al logro de objetivos, mejora la productividad, desarrolla habilidades, genera fidelización y desde el punto de vista de los empleados incrementa su valor y competitividad en el mercado.”

**DREYFUS ARMAS, GLORIA. (2006)** Tesis: “*FACTORES MOTIVADORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL REGIONAL DE PUCALLPA - 2005*”. Investigación realizada para optar el Grado de Magister en Administración y Gerencia En Salud. Concluye:

1. “En relación a los factores motivadores se determinó que un alto porcentaje 77% considera casi ausente la autorrealización”

2. “Se concluye que los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería se encuentran afectados en forma negativa, ya que las necesidades jerárquicas según Maslow, no se encuentran satisfechas, sin embargo, como aspecto positivo el personal de enfermería del Hospital Regional de Pucallpa tiene un alto compromiso en el desempeño laboral.”

**TORRES RUIZ, ZENIA. (2006)** Tesis: “*GRADO DE RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA MOTIVACIÓN AL TRABAJO Y SU RENDIMIENTO LABORAL DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE APOYO N° 2 DE YARINACocha 2005*”. Investigación realizada para optar el Grado Académico de Magíster en Administración y Gerencia en Salud. Concluye:

1. “La “*correlación entre la motivación al trabajo y rendimiento laboral*” en las condiciones motivacionales internas, el factor más relevante fue el poder con una correlación significativa de 0.63 con el rendimiento laboral, en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas, en el trabajo existe una correlación de 0.34 entre la expectativa y el rendimiento laboral y en la motivación externa el factor de supervisión con una correlación de 0.44 con el rendimiento laboral.”

2. “La dimensión que predomina más en el rendimiento laboral del profesional de enfermería es el factor de crecimiento personal, el 89.79% (44 enfermeras) ejecutan con eficiencia las actividades programadas en este ítem.”
3. “Estadísticamente se ha probado que existe un alto grado de correlación positiva, entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral en un 95% según el coeficiente de contingencia.”

### **2.1.3 A nivel local**

**ALVA ORIZANO, JUAN CARLOS. (2016).** Tesis “CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA AREQUIPA HUÁNUCO” Universidad de Huánuco, investigación para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Concluye:

1. La investigación permitió concluir que la capacitación influye significativamente al desempeño laboral de los trabajadores.
2. El estudio permitió concluir que los trabajadores obtienen un ascenso laboral debido a las capacitaciones y conocimientos que adquieren a medida que son capacitados.

**AGUIRRE MAYS, HOMERO. Y ROJAS MATOS, JUAN CARLOS. (2011) Tesis:** “*LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES*”

*DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA DE NEGOCIACIONES "TORRE DE BABEL" S.C.R.L. HUÁNUCO – 2010". Universidad Nacional Hermilio Valdizán, investigación para optar el Título de Licenciado en Administración. Concluyeron:*

1. "El 80.83% de los encuestados estiman que es necesario capacitar al personal operativa de negociaciones "Torre de Babel" S.C.R.L en marketing de servicios, finanzas, manejo y mantenimiento de máquinas tragamonedas para implantar una organización inteligente."
2. "El 82% de los encuestados opina que la capacitación generará desarrollo de capacidades del personal operativo de Negociaciones "Torre de Babel" S.C.R.L cuando la misma se vea materializada para aplicar en la práctica, los conocimientos científicos, técnicos y psicológicos, como el marketing y las finanzas."
3. "El 78% de los encuestados estiman que el personal operativo de Negociaciones "Torre de Babel" S.C.R.L, mediante la capacitación continua deben lograr el objetivo de contar con personal competente y competitivo para alcanzar los éxitos empresariales que lo posicione como una empresa con Gerencia Exitosa."

**IBARRA LAVADO, OSCAR. (2005) Tesis:** “*EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MÉDICA DEL HOSPITAL ESSALUD II-HUÁNUCO*”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco, investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Administración y Gerencia en Salud. Concluye:

1. “Los resultados evidencian que en la Unidad de Capacitación del Hospital cuenta con escasos recursos económicos por lo cual la mayoría las capacitaciones han sido pagadas con recursos propios. Además de esto los mencionados recursos son utilizados sin un estudio previo de las necesidades más urgentes de cada servicio.”
2. “Las capacitaciones recibidas en su mayoría fueron de escasa envergadura. Se deja de lado las pasantías de tiempo prolongado y sub especializaciones, las cuales son pilares de la capacidad resolutive de problemas de mediana y alta complejidad del profesional médico.”
3. “Las capacitaciones relacionadas con programas preventivo promocionales gozan de escasa preferencia de los médicos especialistas, en cambio los cursos propios de alta especialización gozan de la preferencia de los profesionales, esto se debe al perfil que tiene el médico en su formación de

pre-grado ya que las universidades dan mayor énfasis a la medicina curativa que a la medicina preventiva.”

**VARGAS RONCAL, ROSARIO. (2008) Tesis:** “*PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN ENFOCADO EN EL CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD PARA LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA-HUÁNUCO*”. *Universidad Nacional Hermilio Valdizán*, investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, mención Gestión y Planeamiento Educativo. Concluye:

1. “La oferta de capacitación en control estadístico de calidad es inexistente en Huánuco, obviamente sin considerar las universidades”
2. “Las MYPES del sector manufactura en Huánuco no presentan capacitación en control estadístico de calidad, según el estudio realizado”
3. “Se identificaron y diseñaron los módulos de capacitación y fueron elaborados en formato Word (Teoría), Power Point (talleres y seminarios), Excel (ejemplos).”
4. “La capacitación es la fuente de toda mejora tanto a nivel personal como organizacional y con este trabajo se pretende dar soluciones a las empresas con menores recursos”.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Base teórica N° 1: CAPACITACIÓN.**

#### **2.2.1.1 Definición**

El término capacitación es considerado como sinónimo de: entrenamiento, formación, desarrollo e inclusive educación corporativa.

RODRÍGUEZ (2007: 304) infiere que la capacitación “es el proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito en particular”. Asimismo, refiere que el desarrollo “es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales para propósitos generales”.

ANDRÉS (2005) sostiene que la formación “comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas que tienen encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en que trabajan, ser trasladados y/o promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, así como

proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales”.

DOLAN (2007: 167) hace un deslinde entre los términos formación y desarrollo. “La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro”.

Para CHIAVENATO (2011: 322) la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos”.

MCGEHCE (1961) subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos

técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Según National Industrial Conferente Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa.

LOUFFAT (2013: 134) señala que la capacitación “es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo. Independientemente del término a emplear es conveniente tener claro que el proceso de capacitación busca desarrollar y/o mejorar continuamente las competencias de conocimiento, de habilidades y de actitudes. En ese contexto podríamos correlacionarlas con tres de los términos citados anteriormente capacitación, entrenamiento y formación, los cuales constituyen formas de educación organizacional:

- Capacitación se correlaciona con conocimiento, porque implica conocer nuevos saberes sobre un mismo tema o sobre temas diversos.
- Entrenamiento se correlaciona con habilidad, porque se trata de aplicar en la práctica alguna técnica operativa.

- Formación se correlaciona con actitud, porque se centra la vivencia y comportamiento en base a valores y principios de vida.

### **2.2.1.2 Capacitación y aprendizaje.**

Para **LOUFFAT (2013: 134)** la capacitación implica el mejoramiento continuo del funcionario a futuro, la idea es que se desarrolla integralmente en sus competencias y potencialidades, es decir, aprender a ser un mejor funcionario y sobre todo persona, abarcando aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes. Según **CASSE (1991)**, citado por **ANDRÉS (2005)** existen los siguientes tipos de aprendizaje:

- **Un enfoque fáctico**, sustentado en la valoración de los cinco sentidos, es decir, por medio de la visión, del olfato, de la audición, del tacto y del gusto.
- **Un enfoque intuitivo**, sustentado en la imaginación, inspiración, en el *feeling*.
- **Un enfoque analítico**, sustentado en el análisis razonado-lógico, sistemático, integrado y coherente.
- **Un enfoque normativo**, sustentado en la aplicación de valores, normas, padrones de conducta.

Para **BUCKLEY (1991)** y **DEL POZO (1974)**, citados por **ANDRÉS (2005. 23-24)**, también existen algunas técnicas de aprendizaje:

a) Según el **método empleado** para aprender:

- **Adiestramiento**, se produce por la interacción entre un instructor que orienta el desempeño de un aprendiz, el cual va reproduciendo la conducta más idónea a la situación donde se desempeña.
- **Autoaprendizaje**, se produce cuando la propia persona de manera autodidacta y a lo largo del tiempo, con varios intentos, no libres de errores en muchas ocasiones, va aprendiendo.
- **Aprendizaje brusco**, se produce sin ensayo y sin error previo, sino que de frente se aplica o actúa sobre materiales y situaciones reales.
- **Aprendizaje por el estudio**, se produce con base en la programación racional sistemática, basada en la reflexión y en el análisis.

b) Según el **sector de la conducta modificada**:

- **Aprendizaje motor**, es aquel que desarrolla el movimiento, el dinamismo, la manipulación corporal.
- **Aprendizaje asociativo**, busca establecer relaciones de conocimientos, hechos, ideas y reglas adquiridas y su aplicación real.

- **Aprendizaje reflexivo**, es aquel que busca el *background* de la persona tanto en conocimientos, habilidades para resolver situaciones concretas.
- **Aprendizaje creador**, el cual se basa en la capacidad de innovar, de crear nuevas propuestas a partir de lo conocido.
- **Aprendizaje apreciativo**, basado mucho en la propia subjetividad de la persona con base en sus valores como bastión de sus comportamientos y conductas humanas.
- **Aprendizaje emotivo y social**, relacionando al individuo y su comportamiento o influenciado por otros.

### **2.2.1.3 Dimensiones de la Capacitación Institucional**

Entre las principales dimensiones de la Capacitación tenemos:

#### **(1) Conocimiento de funciones**

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás

En la administración podemos encontrar 5 funciones administrativas:

Planeación: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización: Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupa quien rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Integración de personal: Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.

Dirección: Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera de comportamiento de los empleados.

Control: Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

#### **a. Funciones de trabajo.**

Según lo que escribió **Neil Kokemuller**, en ***La Voz de Houston***, la función del trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición. La función de un empleado está a menudo estrechamente relacionada con el cargo. Las funciones de trabajo proporcionan un mayor beneficio internamente. Una

descripción del trabajo típicamente describe las distintas funciones de un puesto de trabajo en particular que debe realizar un empleado. Las organizaciones enfatizan la función o rol prominente en una posición determinada. Por ejemplo, un asociado de ventas en una tienda al por menor normalmente realiza los procesos activos de ventas, incluyendo preguntas a los clientes y haciendo recomendaciones de productos. Las funciones de trabajo son vistas detalladas de las diversas actividades que el empleado realiza. El proceso de trabajar con los clientes y hacer recomendaciones de productos es una función de trabajo típica de un asociado de ventas. Una función es la sustancia dentro de una determinada posición o puesto de trabajo.

**b. Conocimiento de normas vigentes.-** La normatividad es un conjunto de leyes o reglamentos que rigen conductas y procedimientos según los criterios y lineamientos de una institución u organización privada o estatal.

La palabra normatividad deriva del latín *norma*, que significa 'escuadra'. Se compone además de *-tivo*, que indica una relación activa o pasiva, y el sufijo *-dad*, que se refiere a una cualidad. Así, normatividad es etimológicamente la cualidad

activa o pasiva de un instrumento para marcar de forma rigurosa y recta los límites de un contenido.

La normatividad o normativa indica que un aspecto está reglamentado o normado como, por ejemplo, la normatividad educativa, que incluye las directrices que dan base a las tareas y funciones de la educación, o la normatividad ambiental y sanitaria, que indica procesos y limitaciones en el manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

La normatividad es un conjunto de normativas que suelen plasmarse formal o informalmente por escrito. En este sentido, se incluyen los derechos, obligaciones y sanciones según los criterios morales y éticos de la institución que la rige.

La moral y la ética están presentes en las normatividades, ya que, al crearlas, se establecen los valores que se desea implementar en forma de criterios y sanciones.

### **Tipos de normatividad**

**a) Normatividad jurídica:** La normatividad jurídica son las disposiciones legales en forma de normas jurídicas establecidas por organismos normativos designados formalmente por el Estado. Forma parte de la legislación de un país. En este sentido, es un instrumento jurídico para la disposición de leyes y normas jurídicas, que son establecidas

por el cuerpo legislativo estatal y presentan sanciones formales por su incumplimiento. Las normativas jurídicas pueden ser de varios tipos, dependiendo del ámbito que pretende reglamentar como, por ejemplo:

**La normatividad ambiental:** regula la explotación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

**La normatividad educacional:** fija criterios para tareas, funciones, evaluación y acreditación del aprendizaje.

**La normatividad informática:** establece criterios para la creación de sistemas informáticos.

**La normatividad tributaria:** designa las obligaciones en materia de impuestos en acciones comerciales.

**La normatividad laboral:** vela por la seguridad e higiene de los empleados de una empresa.

**b) Normatividad no jurídica:** La normatividad no jurídica es aquella que no es amparada por la ley, pero presentan sanciones informales por parte de la comunidad o sociedad. Este tipo de normatividad puede ser:

**Moral:** son aquellas que se conducen por los valores éticos de una sociedad y cultura como, por ejemplo, “no mentir”.

**Religiosa:** se rigen por las creencias de un grupo religioso como, por ejemplo, "en la religión cristiana los niños deben ser bautizados".

**Técnica:** se refiere a lineamientos en los aspectos tecnológicos como, por ejemplo, "el uso de mayúsculas en un mensaje de texto indica exclamación".

**Social:** abarcan aquellas que regulan espacios sociales como, por ejemplo, "la normatividad de una empresa indica el horario de entrada y salida del trabajo".

## **(2) Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios.**

Procedimiento es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones. Básicamente el procedimiento consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado

específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en ese sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Una documentación de proceso resume los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo; en la documentación es más importante el "cómo" de la implementación que el "cuánto" del impacto del proceso. Un negocio es esencialmente un grupo de procesos interrelacionados, y si estos procesos no están documentados por escrito, puede haber inconvenientes. Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores.

La documentación de procesos es un mapa de ruta para tu organización. Te ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y te permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

La gestión de procesos de forma proactiva puede:

- Eliminar errores
- Reducir el tiempo empleado en tareas
- Disminuir los costos
- Reducir los recursos asociados a las tareas
- Mejorar la eficiencia
- Mejorar la calidad general
- Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado

**a. Conocimiento y redacción de documentos.**

López, Alfonso y Armenteros (2011), señalan:

“La palabra redacción proviene del término latino *redactio* y hace referencia a la acción y el efecto de redactar, que no es más que poner por escrito algo sucedido, acordado o pensado con anterioridad”.

Uno de los problemas más frecuentes que se plantea a la hora de elaborar un **documento administrativo** es la confusión en la **estructura**. Así, se confunde la **diligencia** (*Hago constar*) con el **certificado** (*Certifico*); la **nota interior** con el **oficio**, o incluso con la **carta**; el **anuncio** con el **aviso**; la **solicitud** con el **recurso**; la **notificación** con la **resolución**, etcétera. Y es que es fundamental que el destinatario de un documento administrativo pueda **identificarlo** rápidamente, a primera vista, sin necesidad de *bucear* en el texto hasta averiguar **qué le quieren decir**. Por ello es importante que el documento administrativo tiene que ser veraz, exacto, formal, correcto y estético.

**b. Organización de archivos y documentos.-** La organización de documentos es un proceso técnico archivístico que consiste en el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a clasificar, ordenar y signar los documentos de cada entidad. En esta etapa se debe alcanzar a identificar las respectivas series y sub-series documentales.

**Clasificar documentos:** Significa separarlos o dividirlos en clases o grupos que sean susceptibles de sub-divisiones, teniendo en cuenta la estructura orgánica y/o las funciones institucionales.

**Ordenar documentos:** Se entiende por unir y relacionar los elementos de cada grupo mediante el sistema más conveniente: ordenamiento alfabético, numérico, alfanumérico, cronológico, etc.

**Signar documentos:** Es asignarles símbolos de codificación para su rápida identificación (por unidades orgánicas, por series documentales, etc.). Pueden ser letras o números o la combinación de ambos.

La palabra archivar refiere a la acción, actividad de guardar documentos, textos o cualquier otro tipo de información en un archivo, o en su defecto en un archivador. Por tanto, un archivo puede ser el conjunto organizado de documentos que recibe y elabora el trabajador de una organización o entidad, como consecuencia de sus actividades diarias que lleva a cabo; y por otra parte, el lugar físico o local en el cual se almacenan, tratan y protegen los documentos diversos, conocido también como oficina de archivo.

### **(3) Relaciones humanas**

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos; las relaciones humanas son básicas para el desarrollo individual e intelectual de cada ser humano.

La comprensión de las relaciones humanas es muy importante en el campo laboral, si no se desarrollan en forma cordial, afecta la productividad y la eficiencia de la institución; los directivos deben esforzarse por construir equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas: permitirán con ello la creación de una atmósfera en la que cada sujeto puede expresarse de una manera asertiva.

**Relaciones con los empleados:** Según Chiavenato (2011), está referido a “las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimensiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas”.

**a. Vocación de servicio.-** Es el arte de atender de manera especial y natural a un cliente, sea externo o interno. Ello requiere de nosotros mayor proactividad, es decir, adelantarse a los hechos, tomar la iniciativa y no esperar, de manera reactiva, que los clientes nos soliciten cada uno de los servicios que necesiten satisfacer.

**b. Relaciones interpersonales.**

Rodríguez Velásquez, plantea lo siguiente:

“Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

**c. Comunicación.**

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman lo siguiente:

“Que la comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos”.

La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización

adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes transmitidos y recibidos; en una empresa es fundamental debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer amplio conocimiento.

**d. Atención al usuario.-** El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Competencias a desarrollar:**

1. Tolerancia: capacidad del manejo de la frustración de parte del personal.
2. Empatía: habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” del mostrador y reconocer las necesidades y deseos de estos.
3. Comunicación: la capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información.
4. Capacidad técnica: conjunto de conocimientos y valores empresariales que son la razón de ser de la organización.

5. Resultados: la habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes.

**e. Estado emocional.-** Según el psicólogo Robert Thayer, el estado de ánimo o emocional es una relación entre dos variables: energía y tensión. Según esta teoría, el estado de ánimo diverge entre un estado energético (de más cansado a más activo) y un estado referido al grado de nerviosismo (entre más calmado o más tenso), y se considera que el "mejor" es un estado calmado-energético y el "peor", un estado tenso-cansado. Thayer también defiende una conexión especial entre la alimentación y el ejercicio físico en el estado de ánimo

#### **(4) Conocimiento de las tecnologías de información y comunicación e instrumentos de gestión.**

**Las Tecnologías de la Información y la Comunicación,** también conocidas como **TIC**, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) - constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional - y por las Tecnologías de la información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces).

Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo (telégrafo óptico, teléfono fijo, celulares, televisión) ahora en esta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Las TIC son cambiantes, siguiendo el ritmo de los continuos avances científicos y en un marco de globalización económica y cultural, contribuyen a que los conocimientos sea efímeros y a la continua emergencia de nuevos valores, provocando cambios en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales, e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra

vida: el acceso al mercado de trabajo, la sanidad, la gestión burocrática, la gestión económica, el diseño industrial y artístico, el ocio, la comunicación, la información, nuestra forma de percibir la realidad y de pensar, la organización de las empresas e instituciones, sus métodos y actividades, la forma de comunicación interpersonal, la calidad de vida, la educación... Su gran impacto en todos los ámbitos de nuestra vida hace cada vez más difícil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de ellas.

Las TIC nos ofrecen la posibilidad de realizar unas funciones que facilitan nuestros trabajos tales:

- ***Fácil acceso a todo tipo de información***, sobre cualquier tema y en cualquier formato (textual, icónico, sonoro), especialmente a través de la televisión e Internet pero también mediante el acceso a las numerosas colecciones de discos en soporte CD-ROM y DVD. La información es la materia prima que necesitamos para crear conocimientos con los que afrontar las problemáticas que se nos van presentando cada día en el trabajo, en el ámbito doméstico, al reflexionar...

- ***Instrumentos para todo tipo de proceso de datos***. Los sistemas informáticos, integrados por ordenadores, periféricos y programas, nos permiten realizar cualquier tipo de proceso

de datos de manera rápida y fiable: escritura y copia de textos, cálculos, creación de bases de datos, tratamiento de imágenes... Para ello disponemos de programas especializados.

- **Canales de comunicación** inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo mediante la edición y difusión de información en formato web, el correo electrónico, los servicios de mensajería inmediata, los fórums telemáticos, las videoconferencias, los blogs y las wiki...

- **Almacenamiento de grandes cantidades de información** en pequeños soportes de fácil transporte (pendrives, discos duros portátiles, tarjetas de memoria...).

- **Automatización de tareas**, mediante la programación de las actividades que queremos que realicen los ordenadores, que constituyen el cerebro y el corazón de todas las TIC. Ésta es una de las características esenciales de los ordenadores, que en definitiva son "máquinas que procesan automáticamente la información siguiendo las instrucciones de unos programas".

- **Interactividad.**

**- Homogenización de los códigos empleados para el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información**

**- Instrumento cognitivo** que potencia nuestras capacidades mentales y permite el desarrollo de nuevas maneras de pensar.

De todos los elementos que integran las TIC, sin duda el más poderoso y revolucionario es Internet, que nos abre las puertas de una nueva era, la *Era Internet*, en la que se ubica la actual Sociedad de la Información. Internet nos proporciona un tercer mundo en el que podemos hacer casi todo lo que hacemos en el mundo real y además nos permite desarrollar nuevas actividades.

**Los instrumentos de gestión** son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución o empresa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones estratégicas, administrativas y política institucional.

Dentro de las normas internas de la Administración encontramos los instrumentos de gestión, que son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los

Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como el Presupuesto Analítico de Personal. Es necesario señalar que por mandato de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están fusionando en un nuevo instrumento de gestión que es el cuadro de puestos de la entidad (CPE), que se aprueba mediante resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, se consideran instrumentos de gestión el Manual de Procedimientos (MAPRO), necesario para regular los procedimientos institucionales; los planes institucionales, conforme la normativa en materia de planeamiento estratégico; el Texto Único de Procedimientos Administrativos, que además cumple un rol fundamental respecto de los administrados; así como el Plan Anual de Contrataciones de la entidad, este último regulado por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

**a. Conocimiento de TIC.-** Son muy importantes en la actualidad ya que gracias a estas estamos en contacto y comunicación con muchas otras personas de nuestra

comunidad, región, país y todo el mundo; nos comunicamos a través de mensajes por ejemplo: por el teléfono celular, imágenes, sonidos, televisión que día a día nos muestra los sucesos más importantes que pasan en nuestro alrededor (las noticias). Otra de estas tecnologías es el internet que está entrelazada por millones de redes en todo el mundo y pues de esa manera y por medio de algunos programas conocidos como correo electrónico podemos enviar distintos tipos de información.

**b. Diseño de instrumentos.-** Para ello se utiliza toda la información posible, lo que permitirá una mejor elaboración de los instrumentos de gestión, para lo cual deberá cumplir una serie de procesos establecidos en la normatividad emanada por la autoridad competente. El proceso para el diseño de los instrumentos de gestión implica observar y analizar, planear y proyectar, y construir y ejecutar.

**c. Manejo de instrumentos.-** Es la aplicación de los instrumentos de gestión en todo el proceso y procedimiento de los documentos que se generan.

## **2.2.2 Base Teórica N° 2: DESEMPEÑO LABORAL.**

### **2.2.2.1 Definición:**

Autores como D'Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004), definen este concepto, como el nivel de ejecución que alcanza el trabajador en lograr las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo específico. Por lo tanto, según el autor el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles. (Araujo y Leal 2007, p.140).

Palaci (2005: 155), plantea que: "El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), plantea: "El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos

fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

### **Características**

Según FLORES GARCÍA, Rada Javier (2008:89), plantea:

“Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”.

Y son:

- **Adaptabilidad.**- se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación.**- Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.
- **Iniciativa.**- Se remite a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de los requerido.

- **Conocimientos.**- Se refiere el nivel alcanzado de conocimiento técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la Capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencia actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en equipo.**- Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Estándares de trabajo.**- Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de talentos.**- Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- **Maximiza el desempeño.**- Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

#### **2.2.2.2 Dimensiones.**

Presentamos las siguientes dimensiones del desempeño laboral:

## **(1) Perfil profesional.**

El perfil profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo. Cuando intentamos conseguir un puesto laboral es importante que podamos transmitir a través de nuestra presentación todo nuestro conocimiento y experiencia para que la persona encargada de la selección de personal se interese por nosotros y nos ofrezca la oportunidad de acceder a la entrevista de trabajo.

### **a. Cumplimiento del oficio o profesión.**

Según *DIFIERE*, Un oficio o una profesión es aquella actividad que requiere algún grado de conocimiento especializado sobre algún área y se ejerce a cambio de una remuneración económica. La diferencia entre ambos términos suele radicar en el tipo de trabajo que se realiza. Un **oficio** casi siempre está relacionado con las actividades manuales como el oficio de artesano o el de panadero. Por otro lado, una **profesión** se refiere a aquellas actividades que se realizan en una oficina, consultorio o laboratorio. Sin embargo, la diferencia más importante radica en el nivel de preparación académica que

cada uno requiere. Para un oficio, no es necesario contar con un título universitario, basta con contar con la experiencia necesaria que se adquiere con la preparación. Por el contrario, una profesión requiere casi obligatoriamente contar con un título universitario que avale los conocimientos de la persona. Según *DEFINICION.CO*, las profesiones son actividades u ocupaciones que realizan los hombres y a las cuales les dedican tiempo y esfuerzo en su desarrollo, pueden ser remuneradas o no, igualmente estas requieren de determinados conocimientos especializados, formación, vocación de servicio y organización propia o regulada por un marco institucional. Las profesiones abarcan **actividades de diferentes tipos**, puesto que pueden hacer referencia al **ejercicio de un oficio, de una ciencia o de un arte**.

**b. Práctica de valores.-** Los valores laborales inciden en la relación entre empleado y organización, de tal manera que deben tomarse en cuenta las metas y objetivos de la empresa. Tal como lo explican Rodríguez, Díaz y otros (2004), los valores laborales son creencias y principios referidos a actividades propias de una empresa, por lo que el objetivo principal será el conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de toda organización. Toda empresa establece

valores a través de la visión y misión, por lo que sus integrantes se sienten comprometidos en el logro de los objetivos planificados. Los individuos forman parte integral de las organizaciones, y a ellos van unidos aspectos como; responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, lo que transforma a normas que le ayudan a adaptarse al medio.

**c. Habilidades profesionales.**

*Educaweb*, refiere lo siguiente:

“La formación académica es el punto de partida y base de la carrera profesional, pero para moverse y crecer en el mercado laboral también hay que adquirir y desarrollar una serie de habilidades profesionales que son las que mejorarán la empleabilidad. Acceder a un puesto de trabajo o prosperar dentro de una organización u empresa requiere una mejora constante de las capacidades y habilidades. Las habilidades profesionales más valoradas en las organizaciones son: capacidad de adaptación, creatividad e innovación, comunicación, colaboración, inteligencia emocional, toma de decisiones, manejo de las redes sociales”.

**d. Proactividad.**

Según *GESTION.ORG*, define lo siguiente:

“La proactividad o el comportamiento proactivo de los individuos se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y autoiniciado en situaciones. Dicho de otra manera, la proactividad es una actitud en la que una persona asume el control absoluto de su conducta de forma activa. Significa tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, ser responsable por lo que suceda y decidir en cada momento. Una persona proactiva es capaz de reaccionar ante cualquier circunstancia, pero ser proactivo no significa ni actuar con rapidez ni de forma desorganizada... ¡No es solo llevarse por los impulsos! Además, un individuo proactivo no se queja si en el trabajo las cosas no van como espera, sino que trabaja para conseguir los objetivos y genera cambios constructivos en la organización”.

**e. Liderazgo.**

*Netcommerce* define lo siguiente:

“Un gran líder, en el entorno laboral, tiene la habilidad para controlar y dirigir efectivamente las situaciones que acontecen en el día a día. En una empresa, el liderazgo juega un papel crucial que puede determinar su éxito o fracaso. Por ello, es importante que, como líder, seas capaz de encaminar a tu equipo de trabajo a que se cumplan los objetivos de la

empresa, pero también que lo motives y te mantengas atento a sus problemas e incertidumbres”.

**f. Toma de decisiones.**

*Web y empresas*, define lo siguiente:

“La *toma de decisiones* es una capacidad netamente humana, deriva del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección. Es el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico. Recurrentemente, los seres humanos deben elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada.”

Para el ser humano, la **toma de decisiones** es uno de los actos de mayor trascendencia, esto se debe a que elegir hacer algo que pudiera traer consecuencias desfavorables genera conflicto y dudas. Hay que tener en cuenta que la toma de decisiones se hace basada en las experiencias previas, además cada persona tiene una manera de afrontar la resolución de problemas, de acuerdo a sus conocimientos e historia.

**(2) Trabajo en equipo.**

Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la

hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos, así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

En este orden de ideas Ander y Aguilar (2001), afirman que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente. Cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que le se ha delegado y así sacar adelante el proyecto.

Alcaraz (2006), explica que el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia, así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial. La modernidad de hoy demanda un 30 aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las

empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona por lo que las nuevas estructuras de la empresa requieren de una interacción entre los individuos lo que se logrará con una actitud de cooperación.

**a. Cooperación.**

Para *Ingenia*, cooperar implica la orientación para trabajar con otros de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo. Es trabajar compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos. Significa saber trabajar en equipo colaborando activamente con otras personas y grupos. Significa valorar las diferencias personales y culturales. Implica aportar y compartir las experiencias e información con todos los miembros del equipo, así como expresar y solicitar abiertamente opiniones o puntos de vista apoyado a los miembros del grupo manteniendo el “espíritu de equipo”, cuando surge un conflicto. Cooperación en equipo supone encontrar a un conjunto de personas con habilidades complementarias comprometido con un propósito común, del que se consideran mutuamente responsables.

**(3) Seguimiento y control.**

El seguimiento y control de proyectos, de documentos o instrumentos de gestión, tiene como objetivo fundamental la

vigilancia de todas las actividades de desarrollo. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de sistemas, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Para poder ejercer un correcto seguimiento y control de proyectos, documentos o instrumentos de gestión es necesario que el jefe o responsable dedique todo el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso. En el momento en que se detecta cualquier desviación hay que analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

Las actividades de Seguimiento y Control se llevan a cabo desde la asignación de las tareas hasta su elaboración y aceptación por parte de los responsables.

**a. Orientación a resultados.-** Es la tendencia a concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, consiste en superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos poco a poco.

**b. Comunicación.**

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos.

De la Cruz (2014) expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones.

**c. Desempeño.-** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las

actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

**d. Responsabilidad.-** Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

La responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. En el campo del trabajo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

**e. Logros.**

Según *Definición*, se denomina logro al alcance de una meta previamente propuesta por una persona o un grupo de personas; para ello se necesita que se apliquen diferentes acciones acordadas de manera previa, de modo que sean tendientes a facilitar el alcance de la meta.

#### **(4) Calidad de servicio.**

Según Requena y Serrano (2007), refieren lo siguiente:

##### **1. Calidad**

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva, sin embargo, se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. (Horovitz, 1991). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización (Enrique Muller, 1991).

Las normas ISO 9000 (2000) definen calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

La Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos. Se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos.

## **2. Servicio**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La calidad en una organización cuyo proyecto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el

producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

### **3. Calidad de servicio**

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor. (Horovitz, 1991).

**a. Eficiencia.-** es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La palabra recurso se utiliza de forma amplia no solo se hace alusión a los que se necesitan económicamente para llevar a

cabo el proceso productivo o el servicio que se brinde sino a todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, los esfuerzos humanos, el factor tiempo, la calidad, etc.

La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.

**b. Eficacia.-** es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

**c. Efectividad.-** grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

### 2.3. Definición de términos

Consideramos a los siguientes términos:

 **Capacitación.-** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza- aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

- ✚ **Procesos.-** son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa.
- ✚ **Reglamentos.-** es un conjunto ordenado y coherente de preceptos o normas que regirán el trabajo en una empresa, en una organización, la convivencia en un edificio de apartamentos, en una comunidad, un deporte, entre otras alternativas. Un **reglamento** implica un grupo de pautas y normas que rigen una actividad.
- ✚ **Directivas.-** Las Directivas tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes.
- ✚ **Normas.-** Las **normas** son reglas que se establece con el propósito de regular comportamientos y así procurar mantener un orden. Esta regla o conjunto de reglas son articuladas para establecer las bases de un comportamiento aceptado, de esta forma se conserva el orden.
- ✚ **Documentos.-** es un testimonio material de un hecho o acto realizado en funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, etc.) en lengua natural o convencional.

- ✚ **Archivo.-** El concepto de **archivo** proviene del latín *archivum*, y se refiere al conjunto de documentos producidos por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, en ejercicio de su actividad. Esta definición es la propuesta por el Consejo Internacional de Archivos, y contrasta con la de Elsevier (que se detiene en la conservación del documento), y con la de la Ley de Patrimonio Histórico Español (que se refiere a la utilización del archivo).
- ✚ **Valores.-** son aquellos **principios, virtudes o cualidades** que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o **de gran importancia por un grupo social**.
- ✚ **Habilidad.-** es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. ... A este tipo de **habilidades** físicas, generalmente, se las denomina destrezas.
- ✚ **Proactividad.-** se refiere a la **actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas**, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.
- ✚ **Liderazgo.-** es el arte de **motivar, comandar y conducir** a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea,

liderazgo es la **cualidad de una persona para estar en la situación de líder.**

- ✚ **Administrativo.-** un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad.
- ✚ **Satisfacción.-** dependiendo del contexto en el cual se la emplee la palabra satisfacción referirá diversas cuestiones. Uno de los usos más difundidos del término es aquel que refiere gusto, placer o alegría que un individuo experimenta, siente, por algo o alguien.
- ✚ **Servicios.-** Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados).
- ✚ **Usuario.-** Es para quién se crean los productos o servicios, son el objeto del diseño, y la conformación de las características físicas y tangibles, dándole, las especificaciones de manufactura y la definición de sus componentes.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de investigación

La investigación se ubica con el nivel **descriptivo, correlacional**, toda vez que nos permitió describir hechos y características de la capacitación institucional que desarrolla la UNHEVAL y la relación que esta tiene con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

#### 3.2. Tipo de investigación

Para la investigación se tomaron los siguientes tipos de investigación:

- **Por su alcance temporal:** el presente trabajo de investigación fue sincrónica, porque nos permitió estudiar el problema de la investigación en un periodo relativamente corto, aproximadamente 10 meses.
- **Por su profundidad:** fue descriptivo/correlacional, porque se describió la relación que existe entre la Capacitación Institucional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- **Por su Amplitud:** la investigación se ubicó en el aspecto **micro administrativo**, ya que se realizó en una sola institución

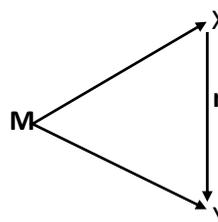
universitaria, recayendo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

- **Por su Fuente:** la investigación fue mixta, porque se utilizó datos primarios recopilados por las investigadoras y datos secundarios que fueron recopilados por terceras personas.
- **Por su Carácter:** mixto, es decir cuantitativo-cualitativo, ya que se utilizaron métodos y técnicas estadísticas que permitió realizar el procesamiento de los datos recolectados, asimismo, se buscó interpretar características cualitativas de la capacitación institucional y del desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL.
- **Por su Naturaleza:** fue con encuesta, porque para recopilar los datos se hizo uso la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.
- **Por su Marco:** la investigación fue de campo, porque para la recolección de los datos se visitó las 14 facultades de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, de donde se extrajeron los datos.

### 3.3. Diseño y esquema de la investigación

El diseño que se aplicó en este trabajo de investigación es **No Experimental**, con su variante **correlacional**, porque se podrá verificar el grado de relación directa que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco.

El diseño tiene el siguiente esquema:



Donde:

**M** = Muestra.

**X** = Variable independiente (capacitación institucional)

**Y** = Variable dependiente (desempeño laboral)

**r** = Relación entre las variables

### 3.4. Métodos de investigación

El método que se utilizó, nos permitió alcanzar conocimientos válidos sobre la capacitación institucional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Se utilizó los siguientes métodos:

**3.5.1 Método de observación.-** se utilizó para obtener información mediante la percepción intencionada, selectiva ilustrada e interpretativa de un objeto dado, particularmente en la identificación del problema.

**3.5.2 Método inductivo:** nos permitió identificar hechos y actividades individuales, logrando idear características generales sobre la necesidad de la capacitación institucional al personal administrativo de la UNHEVAL para un mejor desempeño laboral, toda vez que los síntomas del problema explicado son similares a instituciones externas del ámbito de estudio.

**3.5.3 Método científico:** se utilizó con la finalidad de formular la descripción del problema, de definir los objetivos, de construir el marco teórico, de formular la hipótesis, las variables, las dimensiones e indicadores, se ha recolectado los datos, se ha procedido a analizar e interpretar los resultados para llegar a las conclusiones.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1 Población

La población para el presente trabajo de investigación estuvo constituida por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, que hacían un total de 310 trabajadores entre varones y mujeres, nombrados y contratados al 31 de diciembre de 2016, distribuidos en dos grupos, como se muestra a continuación:

**TABLA Nº 01  
PERSONAL ADMINISTRATIVO ADSCRITO A LAS OFICINAS  
ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LAS 14  
FACULTADES DE LA UNHEVAL**

	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>Nº de personal</b>
Oficinas administrativas	Asamblea Universitaria	262
	Consejo Universitario	
	Rectorado	
	Dirección de Informática	
	Dirección del Museo Regional Leoncio Prado	
	Secretaría General	
	Oficina de Asesoría Legal	
	Dirección de Planificación y Presupuesto	
	Dirección de Calidad y Acreditación	

	Dirección de Cooperación Técnica Internacional	
	Dirección de Imagen Institucional	
	Dirección General de Administración	
	Vicerrectorado Académico	
	Dirección de Asuntos y Servicios Académicos	
	Dirección de Bienestar Universitario	
	Dirección de Admisión	
	Dirección de Responsabilidad Social	
	Dirección de Biblioteca Central	
	Dirección de Educación a Distancia y Formación Continua	
	Escuela de Posgrado	
	Vicerrectorado de Investigación	
	Dirección de Investigación Universitaria	
	Dirección de Gestión de Investigación	
	Dirección de Transferencia e Investigación	
	Dirección del Centro de Producción de Bienes y Servicios	
Oficinas académicas de las 14 facultades	Facultad de Ciencias Agrarias	48
	Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo	
	Facultad de Ciencias Contables y Financieras	
	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	
	Facultad de Economía	
	Facultad de Ciencias de la Educación	
	Facultad de Enfermería	
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	
	Facultad de Industrial y Sistemas	
	Facultad de Medicina	
	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
	Facultad de Psicología	
	Facultad de Obstetricia	
	Facultad de Ciencias Sociales	
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	

Fuente: Estatuto 2017 de la UNHEVAL  
 Elaboración: Tesistas

### 3.5.2 Muestra

Para determinar la muestra del presente trabajo de investigación, se utilizó el **muestreo no probabilístico deliberado**, determinándose la viabilidad del trabajo de campo por el personal administrativo adscrito a las oficinas académicas que corresponde a las 14 facultades de la UNHEVAL.

**TABLA Nº 02**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO ADSCRITO A LAS OFICINAS ACADÉMICAS DE LAS 14 FACULTADES DE LA UNHEVAL**

	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>Nº de personal</b>
Oficinas académicas de las 14 facultades	Facultad de Ciencias Agrarias	48
	Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo	
	Facultad de Ciencias Contables y Financieras	
	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	
	Facultad de Economía	
	Facultad de Ciencias de la Educación	
	Facultad de Enfermería	
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	
	Facultad de Industrial y Sistemas	
	Facultad de Medicina	
	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
	Facultad de Psicología	
	Facultad de Obstetricia	
	Facultad de Ciencias Sociales	
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	

Fuente: Estatuto 2017 de la UNHEVAL  
 Elaboración: Tesistas

### 3.6. Técnicas e instrumentos

Para las técnicas de recojo de datos, se contó con la validación previa de los instrumentos (ver anexo 1), el instrumento fue aplicado tal como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 02**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
La encuesta	El cuestionario	Al personal administrativo adscrito a las oficinas académicas (14 facultades) de la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco.

Elaboración: Tesistas

### 3.7. Procesamiento y presentación de datos

Todos los datos recolectados durante el trabajo de campo fueron procesadas utilizando los métodos y técnicas de estadística descriptiva, en este sentido, se utilizó: Cuadros estadísticos, tabla de distribución de frecuencia con sus respectivos análisis e interpretaciones, gráficos estadísticos (gráfico de barras) y posteriormente la prueba de hipótesis mediante la correlación de Pearson con una significación de “t” de student.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Descripción

Después de haber concluido la etapa de recolección de datos se presentan los resultados en tablas y gráficos estadísticos. En primer lugar, se presentan sobre la capacitación institucional, luego información correspondiente al desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; datos que fueron recopilados en base a una encuesta.

También se ha elaborado la contrastación de hipótesis con la correlación de Pearson y una significación de t de Student que involucra al índice “r”. Para la presentación de ambas variables se ha establecido una escala Lickert con los siguientes atributos.

#### CUADRO N° 03

##### Escala sobre capacitación institucional y desempeño laboral

ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: escala Likert

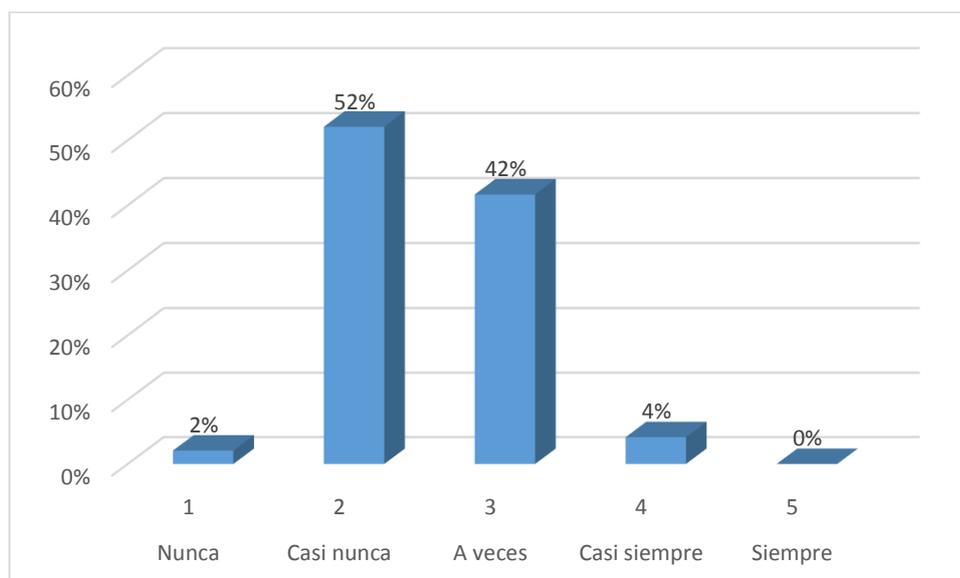
A continuación, se muestra las tablas y gráficos estadísticos elaborados durante el proceso del trabajo de investigación.

**TABLA N° 03****Apreciación del personal administrativo sobre la capacitación institucional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	25	52%
A veces	3	20	42%
Casi siempre	4	2	4%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 01****Apreciación del personal administrativo sobre la capacitación institucional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 03

Elaborado por: Tesistas

## Interpretación

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto a la capacitación institucional dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 2% de los encuestados expresan que la institución nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido al conocimiento de funciones, conocimiento de procedimientos y procesos documentarios, relaciones humanas ni referido a conocimiento de las TIC

El 52% de los encuestados expresan que la institución **casi nunca** realiza capacitación dirigido al personal administrativo, referido al tema mencionado.

Asimismo, se observa que el 42% de las unidades de análisis manifiestan que se realiza capacitación institucional en términos de a veces.

Un porcentaje reducido de los sujetos de estudio representado por el 4% manifiestan que la institución realiza capacitaciones para el personal administrativo **casi siempre**.

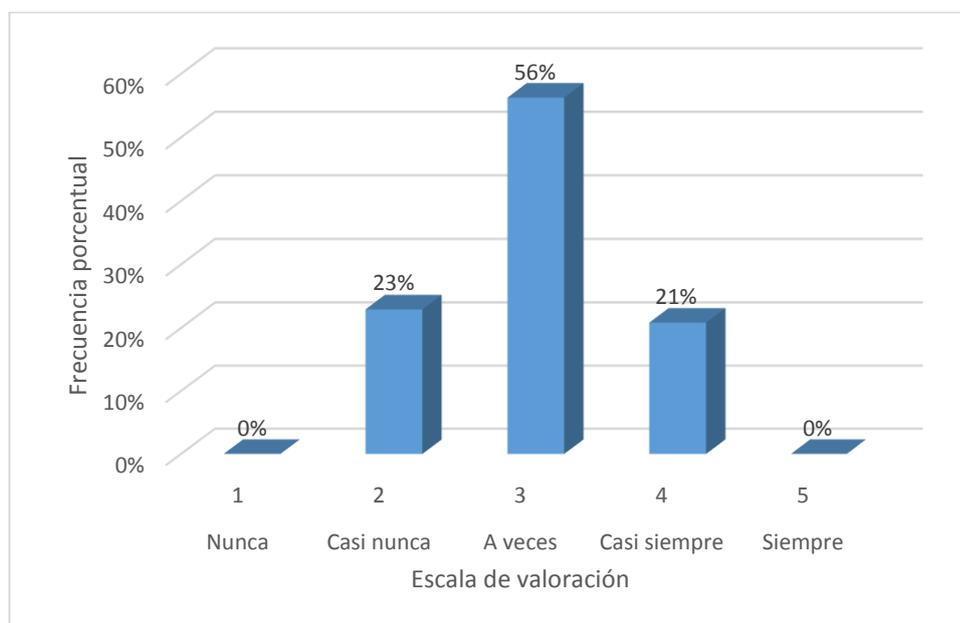
En términos generales la mayoría de los encuestados expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo con poca frecuencia y que lo ideal sería que lo realice siempre, teniendo en cuenta que requieren con más énfasis capacitaciones referidas al conocimiento de funciones, conocimiento de procedimientos y procesos documentarios, relaciones humanas y conocimiento de las tecnologías de la información y comunicación.

**TABLA N° 04****Conocimiento de funciones del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	11	23%
A veces	3	27	56%
Casi siempre	4	10	21%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesisistas

**GRÁFICO N° 02****Conocimiento de funciones del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 04

Elaborado por: Tesisistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto a la capacitación institucional en la dimensión conocimiento de funciones dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 23% de los encuestados expresan que la institución, casi nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido al conocimiento de funciones, respecto a las funciones de trabajo y el conocimiento de normas vigentes.

Asimismo, se observa que el 56% de las unidades de análisis manifiestan que se realiza capacitación institucional en términos de a veces.

Un porcentaje reducido de los sujetos de estudio representado por el 21% manifiestan que la institución realiza capacitaciones para el personal administrativo casi siempre. Ningún administrativo opina en términos de siempre.

En términos generales la mayoría de los encuestados expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo con poca frecuencia y que lo ideal sería que lo realice siempre, teniendo en cuenta que requieren con más énfasis en funciones de trabajo y el conocimiento de normas vigentes.

**TABLA N° 05**

**Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

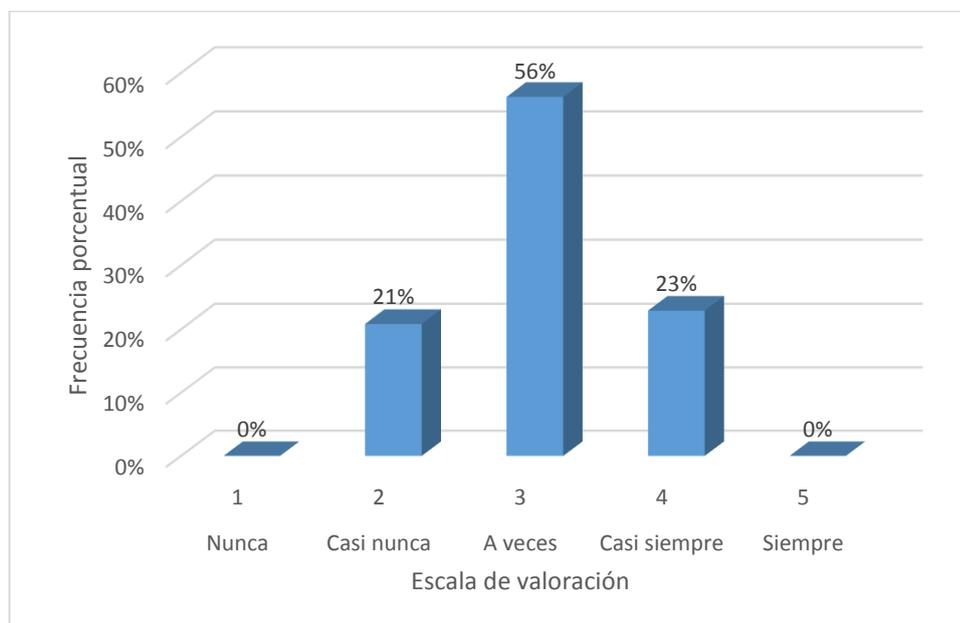
ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	10	21%
A veces	3	27	56%
Casi siempre	4	11	23%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 03**

**Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**



Fuente: Tabla N° 05

Elaborado por: Tesistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto a la capacitación institucional en la dimensión conocimiento de procedimientos y procesos documentarios dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 21% de los encuestados expresan que la institución, casi nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido a conocimiento y redacción de documentos y organización de archivos y documentos.

Asimismo se observa que el 56% de las unidades de análisis manifiestan que se realiza capacitación institucional en términos de a veces.

Un porcentaje reducido de los sujetos de estudio representado por el 23% manifiestan que la institución realiza capacitaciones para el personal administrativo casi siempre. Ningún administrativo opina en términos de siempre.

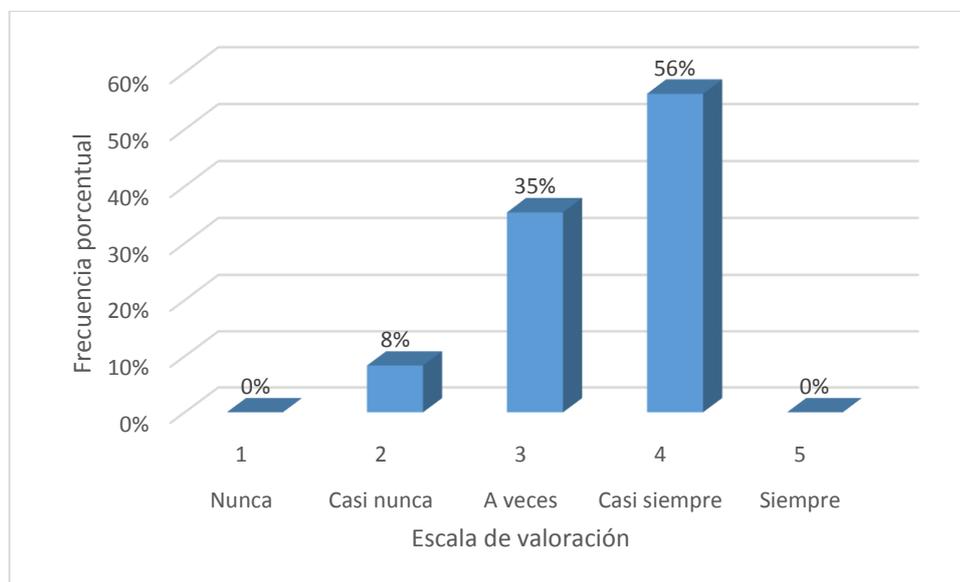
En términos generales la mayoría de los encuestados expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo con poca frecuencia y que lo ideal sería que lo realice siempre, teniendo en cuenta que requieren con más énfasis en conocimiento y redacción de documentos y organización de archivos y documentos.

**TABLA N° 06****Relaciones humanas del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	4	8%
A veces	3	17	35%
Casi siempre	4	27	56%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesisistas

**GRÁFICO N° 04****Relaciones humanas del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 06

Elaborado por: Tesisistas

## Interpretación

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto a la capacitación institucional en la **dimensión** Relaciones humanas dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 8% de los encuestados expresan que la institución, casi nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido a vocación de servicio, relaciones interpersonales, comunicación, atención al usuario y el estado emocional.

Asimismo se observa que el 35% de las unidades de análisis manifiestan que se realiza capacitación institucional en términos de a veces.

Un porcentaje considerable de los sujetos de estudio representado por el 56% manifiestan que la institución realiza capacitaciones para el personal administrativo casi siempre. Ningún administrativo opina en términos de siempre.

En términos generales la mayoría de los encuestados expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo con frecuencia aceptable y que lo ideal sería que lo realice siempre, teniendo en cuenta que requieren con más énfasis referido a vocación de servicio, relaciones interpersonales, comunicación, atención al usuario y el estado emocional.

**TABLA N° 07**

**Conocimiento de las TIC e instrumento de gestión del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

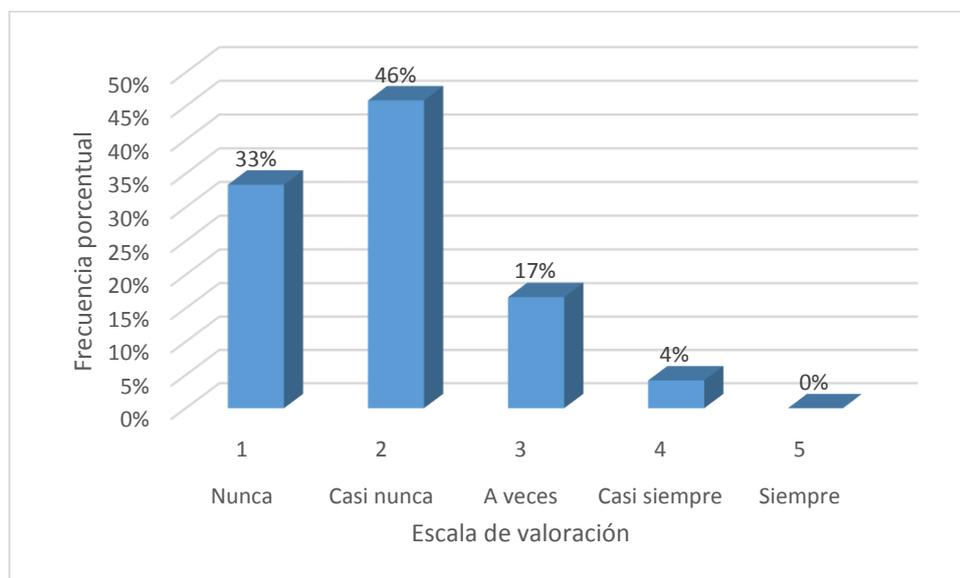
ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	16	33%
Casi nunca	2	22	46%
A veces	3	8	17%
Casi siempre	4	2	4%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 05**

**Conocimiento de las TIC e instrumento de gestión del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**



Fuente: Tabla N° 07

Elaborado por: Tesistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto a la capacitación institucional en la dimensión conocimiento de las TIC e instrumento de gestión dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 33% de los encuestados expresan que la institución, nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido a conocimiento de TICs, diseño de instrumentos y manejo de instrumentos.

El 46% de los encuestados expresan que la institución, casi nunca realiza capacitación dirigida al personal administrativo, referido a conocimiento de TICs, diseño de instrumentos y manejo de instrumentos.

Asimismo, se observa que el 17% de las unidades de análisis manifiestan que se realiza capacitación institucional en términos de a veces.

Un porcentaje reducido de los sujetos de estudio representado por el 4% manifiestan que la institución realiza capacitaciones para el personal administrativo casi siempre. Ningún administrativo opina en términos de siempre.

En términos generales la mayoría de los encuestados expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo con frecuencia aceptable y que lo ideal sería que lo realice siempre, teniendo en cuenta que requieren con más énfasis en conocimiento de TIC, diseño de instrumentos y manejo de instrumentos.

**TABLA N° 08**

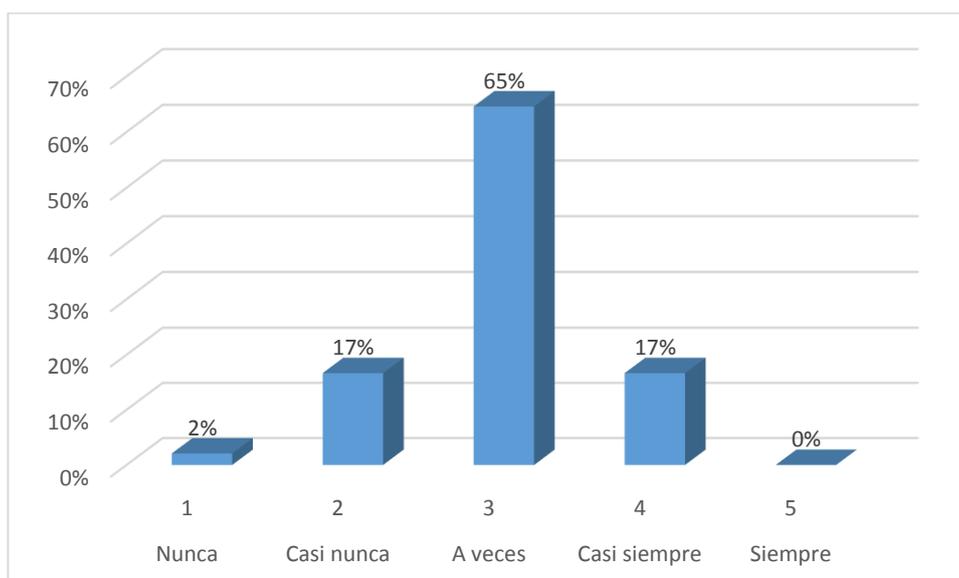
**Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad  
Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	1	2%
Casi nunca	2	8	17%
A veces	3	31	65%
Casi siempre	4	8	17%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tesisistas

**GRÁFICO N° 06**

**Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad  
Nacional Hermilio Valdizán**



Fuente: Tabla N° 08  
Elaborado por: Tesisistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto al desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 2% del personal administrativo muestra con pertinencia su desempeño laboral en términos de nunca, en lo que concierne al perfil profesional, trabajo en equipo, seguimiento y control, y calidad de servicio.

El 17% de los encuestados expresan su apreciación en términos de casi nunca.

Asimismo se observa que el 65% de las unidades de análisis manifiestan que su desempeño laboral es pertinente en términos de a veces.

Un porcentaje reducido de los sujetos de estudio representado por el 17% manifiestan que su desempeño es pertinente en términos de casi siempre. Ningún administrativo opina en términos de siempre.

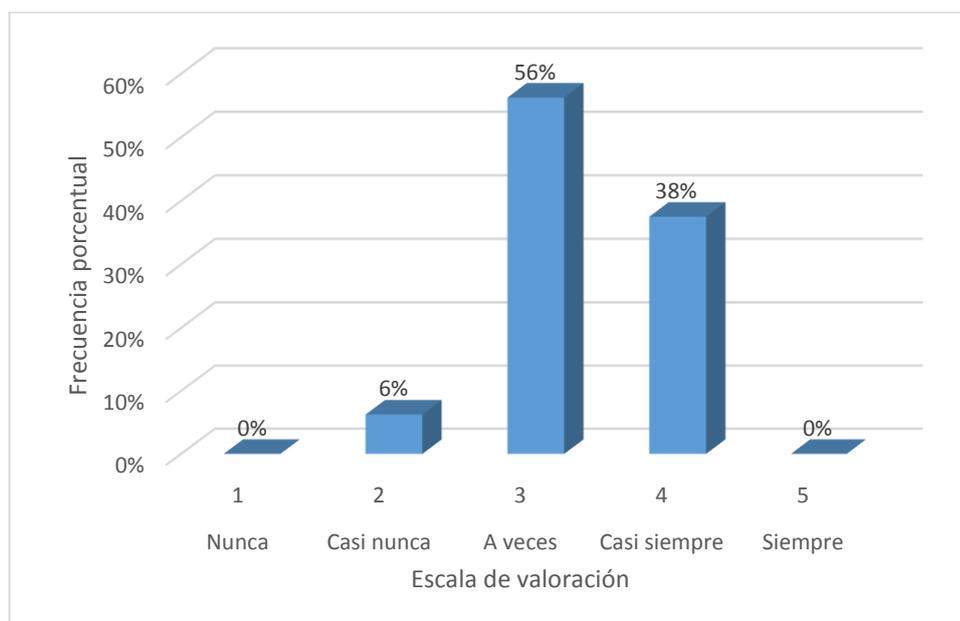
En términos generales la mayoría de los encuestados muestran un aceptable desempeño laboral y que lo ideal sería que lo muestren siempre, teniendo en cuenta que su desempeño debe poner más énfasis en el perfil profesional, trabajo en equipo, seguimiento y control, y calidad de servicio.

**TABLA N° 09****Perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	3	6%
A veces	3	27	56%
Casi siempre	4	18	38%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 07****Perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 09

Elaborado por: Tesistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto al desempeño laboral en la dimensión perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 6% del personal administrativo muestra con pertinencia su desempeño laboral de acuerdo a su perfil profesional en términos de casi nunca, en lo que concierne al cumplimiento del oficio o profesión, práctica de valores, habilidades profesionales, proactividad, manejo de las TIC, Liderazgo y toma de decisiones.

Asimismo se observa que el 56% de las unidades de análisis manifiestan que su desempeño laboral de acuerdo a su perfil profesional es pertinente en términos de a veces.

Un porcentaje considerable de los sujetos de estudio representado por el 38% manifiestan que su perfil profesional es pertinente en términos de casi siempre.

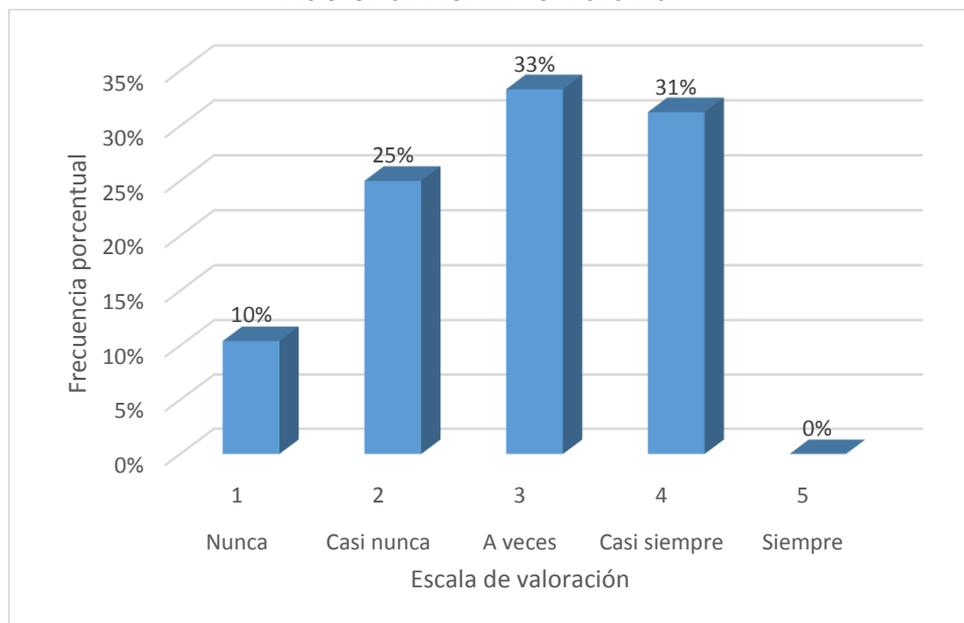
En términos generales la mayoría de los encuestados muestran un aceptable y considerable desempeño laboral acorde a su perfil profesional y que lo ideal sería que lo muestren siempre, teniendo en cuenta que su desempeño debe poner énfasis en el cumplimiento del oficio o profesión, práctica de valores, habilidades profesionales, proactividad, manejo de las TIC, liderazgo y toma de decisiones.

**TABLA N° 10****Trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	5	10%
Casi nunca	2	12	25%
A veces	3	16	33%
Casi siempre	4	15	31%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesisas

**GRÁFICO N° 08****Trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Tesisas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto al desempeño laboral en la dimensión trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 10% del personal administrativo muestra con pertinencia el trabajo en equipo en términos de nunca, en lo que concierne un trabajo cooperativo.

El 25% del personal administrativo muestra con pertinencia dicho trabajo en equipo en términos de casi nunca.

Asimismo, se observa que el 33% de las unidades de análisis manifiestan que trabajan en equipo solo a veces.

Un porcentaje considerable de los sujetos de estudio representado por el 31% manifiestan que casi siempre trabajan en equipo.

En términos generales la mayoría de los encuestados muestran tener predisposición para trabajar en equipo.

TABLA N° 11

**Seguimiento y control del personal administrativo de la Universidad  
Nacional Hermilio Valdizán**

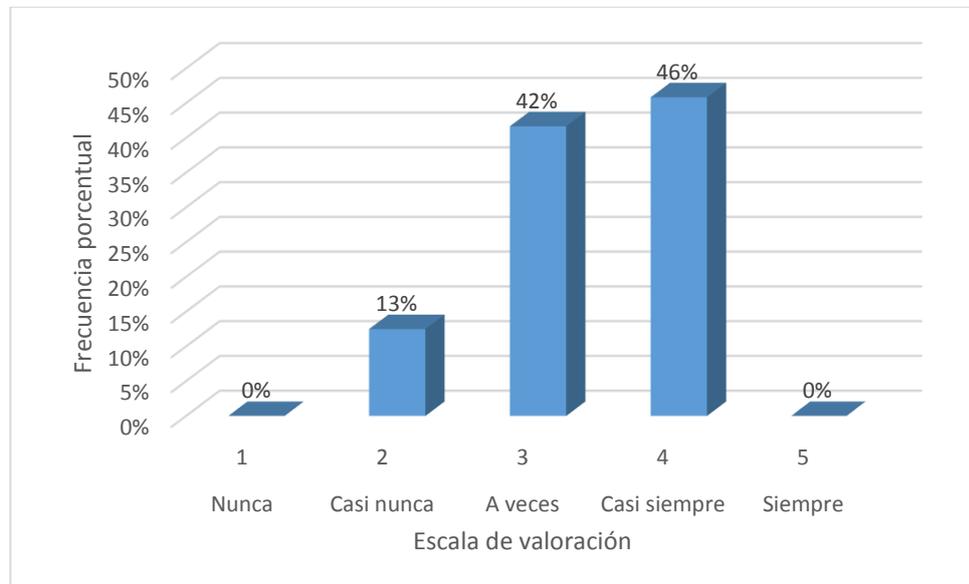
ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	6	13%
A veces	3	20	42%
Casi siempre	4	22	46%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 09

**Seguimiento y control del personal administrativo de la Universidad  
Nacional Hermilio Valdizán**



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Tesistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto al desempeño laboral en la dimensión seguimiento y control del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 13% del personal administrativo muestra que es asequible al seguimiento y control en términos de casi nunca, y que esta conlleva a la orientación a resultados, comunicación, desempeño, responsabilidad y logros.

Asimismo se observa que el 42% de las unidades de análisis manifiestan ser asequibles solo a veces.

Un porcentaje considerable de los sujetos de estudio representado por el 46% manifiestan casi siempre ser accesibles al seguimiento y control.

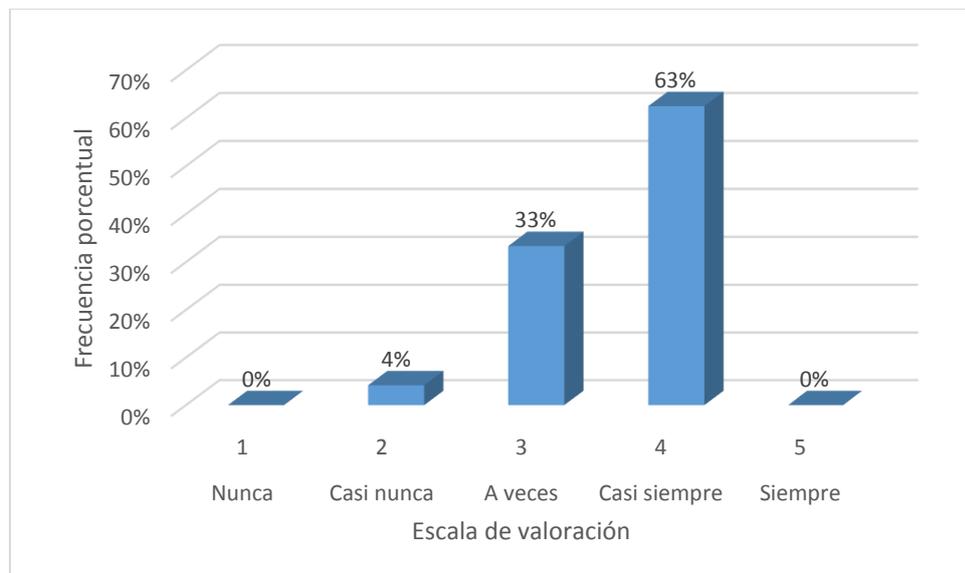
En términos generales la mayoría de los encuestados opinan que es importante el seguimiento y control y que esta conlleva a la orientación a resultados, comunicación, desempeño, responsabilidad y logros.

**TABLA N° 12****Calidad de servicio que muestra el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

ESCALA DE VALORACIÓN		fi	%
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	2	4%
A veces	3	16	33%
Casi siempre	4	30	63%
Siempre	5	0	0%
TOTAL		48	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tesisistas

**GRÁFICO N° 10****Calidad de servicio que muestra el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Tesisistas

## **Interpretación**

La tabla y gráfico correspondiente muestran resultados de la encuesta realizada, respecto al desempeño laboral en la dimensión calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán:

El 4% del personal administrativo muestra que la calidad de servicio en la instancia donde trabaja es pertinente en términos de casi nunca, y que esta conlleva a eficacia, eficiencia y efectividad.

Asimismo se observa que el 33% de las unidades de análisis manifiestan ser pertinente solo a veces.

Un porcentaje considerable de los sujetos de estudio representado por el 63% muestran casi siempre una aceptable calidad de servicio.

En términos generales la mayoría de los encuestados opinan que en su área laboral se brinda el servicio con calidad en forma pertinente.

### **4.2 Prueba de hipótesis**

Con la finalidad de elevar el nivel de la investigación y darle más carácter científico sometimos a prueba la hipótesis planteada, de modo que sea generalizable.

#### 4.2.1 Contrastación de la Hipótesis General

**Tabla N° 13**  
**Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a**  
**la capacitación institucional y el desempeño laboral**

N°	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x.y
1	24	32	576	1024	768
2	44	29	1936	841	1276
3	28	35	784	1225	980
4	39	42	1521	1764	1638
5	48	53	2304	2809	2544
6	39	42	1521	1764	1638
7	39	41	1521	1681	1599
8	56	46	3136	2116	2576
9	40	51	1600	2601	2040
10	40	51	1600	2601	2040
11	34	50	1156	2500	1700
12	45	50	2025	2500	2250
13	45	51	2025	2601	2295
14	32	44	1024	1936	1408
15	57	61	3249	3721	3477
16	50	60	2500	3600	3000
17	50	50	2500	2500	2500
18	62	55	3844	3025	3410
19	39	37	1521	1369	1443
20	42	49	1764	2401	2058
21	48	47	2304	2209	2256
22	52	53	2704	2809	2756
23	39	50	1521	2500	1950
24	42	42	1764	1764	1764
25	49	52	2401	2704	2548
26	49	53	2401	2809	2597
27	42	45	1764	2025	1890
28	43	53	1849	2809	2279
29	36	45	1296	2025	1620
30	42	44	1764	1936	1848
31	54	60	2916	3600	3240
32	52	60	2704	3600	3120
33	54	55	2916	3025	2970
34	59	48	3481	2304	2832
35	53	57	2809	3249	3021

36	50	60	2500	3600	3000
37	54	53	2916	2809	2862
38	46	47	2116	2209	2162
39	52	56	2704	3136	2912
40	44	48	1936	2304	2112
41	27	35	729	1225	945
42	60	53	3600	2809	3180
43	42	48	1764	2304	2016
44	39	44	1521	1936	1716
45	43	46	1849	2116	1978
46	27	28	729	784	756
47	37	40	1369	1600	1480
48	35	45	1225	2025	1575
TOTAL	2123	2296	97659	112804	104025

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{48(104025) - (2123)(2296)}{\sqrt{[48(97659) - (2123)^2][48(112804) - (2296)^2]}}$$

$$r = 0,739$$

### Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,739$ , indica una correlación positiva, lo que significa que la capacitación institucional y el desempeño laboral tienen una correlación positiva alta.

## SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

### Hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación).

r : Coeficiente de correlación de Pearson

n: Tamaño de la muestra

$$r = 0,739$$

$$t = \frac{0.739\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0.739^2}}$$

$$t = 7,44$$

Valor t crítico para el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  y  $(48 - 2 = 46)$  grados de libertad es 1,68

Por tanto, comparando los valores  $t$  hallada y crítica observamos que: 7,44 es mayor que 1,68. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, pues se concluye que existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### 4.2.2 Contrastación de las Hipótesis Específicas

##### H1. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Tabla N° 14

**Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión perfil profesional**

N°	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x.y
1	24	16	576	256	384
2	44	14	1936	196	616
3	28	18	784	324	504
4	39	22	1521	484	858
5	48	23	2304	529	1104
6	39	21	1521	441	819
7	39	16	1521	256	624
8	56	22	3136	484	1232
9	40	22	1600	484	880
10	40	22	1600	484	880
11	34	24	1156	576	816
12	45	21	2025	441	945
13	45	22	2025	484	990
14	32	23	1024	529	736
15	57	30	3249	900	1710
16	50	29	2500	841	1450
17	50	29	2500	841	1450
18	62	27	3844	729	1674
19	39	19	1521	361	741

20	42	25	1764	625	1050
21	48	24	2304	576	1152
22	52	26	2704	676	1352
23	39	21	1521	441	819
24	42	21	1764	441	882
25	49	26	2401	676	1274
26	49	27	2401	729	1323
27	42	25	1764	625	1050
28	43	25	1849	625	1075
29	36	24	1296	576	864
30	42	20	1764	400	840
31	54	28	2916	784	1512
32	52	28	2704	784	1456
33	54	27	2916	729	1458
34	59	22	3481	484	1298
35	53	28	2809	784	1484
36	50	28	2500	784	1400
37	54	25	2916	625	1350
38	46	22	2116	484	1012
39	52	27	2704	729	1404
40	44	23	1936	529	1012
41	27	18	729	324	486
42	60	25	3600	625	1500
43	42	24	1764	576	1008
44	39	20	1521	400	780
45	43	22	1849	484	946
46	27	18	729	324	486
47	37	21	1369	441	777
48	35	22	1225	484	770
TOTAL	2123	1112	97659	26404	50233

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{48(50233) - (2123)(1112)}{\sqrt{[48(97659) - (2123)^2][48(26404) - (1112)^2]}}$$

$$r = 0,676$$

### Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,676$ , indica una correlación positiva, lo que significa que la capacitación institucional y el desempeño laboral, **en la dimensión perfil profesional**, tienen una correlación positiva moderada.

### SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

#### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### Hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación).

r : Coeficiente de correlación de Pearson

n: Tamaño de la muestra

$$r = 0,676$$

$$t = \frac{0.676\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0.676^2}}$$

$$t = 6,21$$

Valor t crítico para el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  y  $(48 - 2 = 46)$  grados de libertad es 1,68

Por tanto, comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 6,21 es mayor que 1,68. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, pues se concluye que existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión perfil profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

## H2. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

**Tabla N° 15**  
**Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a**  
**la capacitación institucional y el desempeño laboral en la**  
**dimensión trabajo en equipo**

N°	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x.y
1	24	2	576	4	48
2	44	2	1936	4	88
3	28	2	784	4	56
4	39	2	1521	4	78
5	48	3	2304	9	144
6	39	0	1521	0	0
7	39	2	1521	4	78
8	56	4	3136	16	224

9	40	4	1600	16	160
10	40	4	1600	16	160
11	34	2	1156	4	68
12	45	3	2025	9	135
13	45	3	2025	9	135
14	32	0	1024	0	0
15	57	4	3249	16	228
16	50	4	2500	16	200
17	50	4	2500	16	200
18	62	3	3844	9	186
19	39	2	1521	4	78
20	42	4	1764	16	168
21	48	2	2304	4	96
22	52	3	2704	9	156
23	39	4	1521	16	156
24	42	3	1764	9	126
25	49	2	2401	4	98
26	49	3	2401	9	147
27	42	3	1764	9	126
28	43	3	1849	9	129
29	36	4	1296	16	144
30	42	3	1764	9	126
31	54	4	2916	16	216
32	52	4	2704	16	208
33	54	4	2916	16	216
34	59	3	3481	9	177
35	53	4	2809	16	212
36	50	4	2500	16	200
37	54	4	2916	16	216
38	46	2	2116	4	92
39	52	3	2704	9	156
40	44	3	1936	9	132
41	27	0	729	0	0
42	60	3	3600	9	180
43	42	2	1764	4	84
44	39	2	1521	4	78
45	43	3	1849	9	129
46	27	1	729	1	27
47	37	1	1369	1	37
48	35	3	1225	9	105
TOTAL	2123	134	97659	434	6203

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{48(6203) - (2123)(134)}{\sqrt{[48(97659) - (2123)^2][48(434) - (134)^2]}}$$

r = 0,582

### Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,582$ , indica una correlación positiva, lo que significa que capacitación institucional y el desempeño laboral, **en la dimensión trabajo en equipo**, tienen una correlación positiva alta.

### SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

#### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### Hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación).

r : Coeficiente de correlación de Pearson

n: Tamaño de la muestra

$$r = 0,739$$

$$t = \frac{0.582\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0.582^2}}$$

$$t = 4,85$$

Valor t crítico para el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  y  $(48 - 2 = 46)$  grados de libertad es 1,68

Por tanto, comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 4,85 es mayor que 1,68. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, pues se concluye que existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

### H3. Contratación de la Hipótesis Específica 3

**Tabla N° 16**  
**Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a**  
**la capacitación institucional y el desempeño laboral en la**  
**dimensión seguimiento y control**

N°	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x.y
1	24	7	576	49	168
2	44	8	1936	64	352
3	28	8	784	64	224
4	39	9	1521	81	351
5	48	16	2304	256	768
6	39	11	1521	121	429
7	39	13	1521	169	507
8	56	10	3136	100	560
9	40	16	1600	256	640
10	40	16	1600	256	640
11	34	13	1156	169	442
12	45	14	2025	196	630
13	45	14	2025	196	630
14	32	10	1024	100	320
15	57	15	3249	225	855
16	50	16	2500	256	800
17	50	10	2500	100	500
18	62	14	3844	196	868
19	39	9	1521	81	351
20	42	11	1764	121	462
21	48	10	2304	100	480
22	52	12	2704	144	624
23	39	16	1521	256	624
24	42	9	1764	81	378
25	49	14	2401	196	686
26	49	13	2401	169	637
27	42	8	1764	64	336
28	43	14	1849	196	602
29	36	9	1296	81	324
30	42	9	1764	81	378
31	54	16	2916	256	864
32	52	16	2704	256	832
33	54	12	2916	144	648
34	59	12	3481	144	708

35	53	14	2809	196	742
36	50	16	2500	256	800
37	54	12	2916	144	648
38	46	13	2116	169	598
39	52	15	2704	225	780
40	44	14	1936	196	616
41	27	8	729	64	216
42	60	15	3600	225	900
43	42	10	1764	100	420
44	39	12	1521	144	468
45	43	11	1849	121	473
46	27	5	729	25	135
47	37	10	1369	100	370
48	35	11	1225	121	385
TOTAL	2123	576	97659	7310	26169

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{48(26169) - (2123)(576)}{\sqrt{[48(97659) - (2123)^2][48(7310) - (576)^2]}}$$

$$r = 0,566$$

### Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,739$ , indica una correlación positiva, lo que significa que capacitación institucional y el desempeño laboral, **en la dimensión seguimiento y control**, tienen una correlación positiva moderada.

## SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión **seguimiento y control** del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

### Hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión **seguimiento y control** del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación).

r : Coeficiente de correlación de Pearson

n: Tamaño de la muestra

$$r = 0,566$$

$$t = \frac{0.566\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0.566^2}}$$

$$t = 4,66$$

Valor t crítico para el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  y  $(48 - 2 = 46)$  grados de libertad es 1,68

Por tanto, comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 4,66 es mayor que 1,68. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, pues se concluye que existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión **seguimiento y control** del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### H4. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

**Tabla N° 17**  
**Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson concerniente a la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión calidad de servicio**

N°	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x.y
1	24	7	576	49	168
2	44	5	1936	25	220
3	28	7	784	49	196
4	39	9	1521	81	351
5	48	11	2304	121	528
6	39	10	1521	100	390
7	39	10	1521	100	390
8	56	10	3136	100	560
9	40	9	1600	81	360
10	40	9	1600	81	360
11	34	11	1156	121	374
12	45	12	2025	144	540
13	45	12	2025	144	540
14	32	11	1024	121	352
15	57	12	3249	144	684

16	50	11	2500	121	550
17	50	7	2500	49	350
18	62	11	3844	121	682
19	39	7	1521	49	273
20	42	9	1764	81	378
21	48	11	2304	121	528
22	52	12	2704	144	624
23	39	9	1521	81	351
24	42	9	1764	81	378
25	49	10	2401	100	490
26	49	10	2401	100	490
27	42	9	1764	81	378
28	43	11	1849	121	473
29	36	8	1296	64	288
30	42	12	1764	144	504
31	54	12	2916	144	648
32	52	12	2704	144	624
33	54	12	2916	144	648
34	59	11	3481	121	649
35	53	11	2809	121	583
36	50	12	2500	144	600
37	54	12	2916	144	648
38	46	10	2116	100	460
39	52	11	2704	121	572
40	44	8	1936	64	352
41	27	9	729	81	243
42	60	10	3600	100	600
43	42	12	1764	144	504
44	39	10	1521	100	390
45	43	10	1849	100	430
46	27	4	729	16	108
47	37	8	1369	64	296
48	35	9	1225	81	315
TOTAL	2123	474	97659	4852	21420

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{48(21420) - (2123)(474)}{\sqrt{[48(97659) - (2123)^2][48(4852) - (474)^2]}}$$

$r = 0,567$

### Interpretación

El coeficiente de correlación obtenido  $r = 0,567$ , indica una correlación positiva, lo que significa que capacitación institucional y el desempeño laboral, **en la dimensión calidad de servicio**, tienen una correlación positiva alta.

### SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

#### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

#### Hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

t : t de student (estadígrafo para la significación del coeficiente de correlación).

R : Coeficiente de correlación de Pearson

n: Tamaño de la muestra

$$r = 0,567$$

$$t = \frac{0.567\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0.567^2}}$$

$$t = 4,67$$

Valor t crítico para el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  y  $(48 - 2 = 46)$  grados de libertad es 1,68

Por tanto, comparando los valores t hallada y crítica observamos que: 4,67 es mayor que 1,68. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula, pues se concluye que existe una relación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral en la dimensión calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del trabajo de campo, resultados que se detallan en el capítulo anterior, se realiza la discusión pertinente con los resultados de los antecedentes, del marco teórico y las hipótesis respectivas, las mismas que se detallan a continuación.

#### **5.1. Discusión de los resultados con los antecedentes**

- a. Para **Luna, Kimberly (1999)**, en la segunda conclusión de su tesis refiere *“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la base primordial para la implementación de cualquier programa de capacitación o entrenamiento, independientemente que el requerimiento sea a nivel técnico u operativo”*, y de acuerdo a los resultados que hemos obtenido de la presente investigación, la mayoría de los encuestados, como se puede observar de las tablas Nros. 03, 04, 05, 06 y 07 expresan que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán realiza capacitaciones dirigidas al personal administrativo, pero con poca frecuencia y que lo ideal sería que lo realice siempre en temas, previamente estructurados y preparados con anticipación, con fecha y un horario establecido, lo que les permitirá mejorar aún más su desempeño laboral.

- b. **Méndez, Henry (2013)**, en sus dos primeras conclusiones de su tesis, refiere: *“Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gastos, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendental la evaluación de resultados considerando el índice de costo-beneficio”;* y *“La inversión de capacitación tiene un impacto muy positivo en la organización porque contribuye al logro de objetivos, mejora la productividad, desarrolla habilidades, genera fidelización y desde el punto de vista de los empleados incrementa su valor y competitividad en el mercado”;* respecto a ello podemos señalar que dichas conclusiones se compara a nuestros resultados, en el sentido de que la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades de temas a capacitarse al personal administrativo de la UNHEVAL, para lograr que la inversión en capacitación institucional tenga un impacto en el desempeño laboral de los trabajadores, lo que contribuirá en el logro de los objetivos y metas establecidos por la Institución.
- c. **Alva, Juan Carlos (2016)**, concluye en su tesis: *“...que la capacitación influye significativamente al desempeño laboral de los trabajadores”,* y de acuerdo a los resultados que hemos obtenido de la presente investigación, la mayoría de los encuestados, como se puede observar de las tablas Nros. 08, 09, 10, 11 y 12, muestran un

aceptable y considerable desempeño laboral, resultado de las pocas capacitaciones recibidas por parte de la institución, y que lo ideal sería que lo muestren siempre, pero para ello la Universidad Nacional Hermilio Valdizán debe establecer y programar capacitaciones según la necesidad previamente diagnosticada.

## **5.2. Discusión de los resultados con el marco teórico**

Según Chiavenato (2011: 322) la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos”.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo que se encuentran plasmados en el gráfico N° 01 del capítulo de resultados, evidencian que el 52% de los encuestados del personal administrativo de las facultades expresan que casi nunca la UNHEVAL realiza capacitación dirigido para ellos; asimismo, en el gráfico Nros. 02 y 03 evidencian que el 56% de los encuestados manifiestan que la UNHEVAL brinda capacitaciones con poca frecuencia referido a procesos documentarios y conocimiento de funciones; del mismo modo, en el gráfico N° 04 evidencian que el 56%

de los encuestados manifiestan que la UNHEVAL realiza capacitaciones dirigido al personal administrativo de facultades en temas de relaciones humanas de manera frecuente; finalmente, en el gráfico N° 05 se evidencia que el 46% de los encuestados opinan que la UNHEVAL no realiza capacitaciones dirigido al personal administrativo en cuanto a conocimiento de las TICs.

Contrastando con los resultados del trabajo de investigación se evidencia que la UNHEVAL realiza capacitación institucional con poca frecuencia dirigido al personal administrativo de las facultades; en consecuencia, la cita descrita corrobora con los resultados de la presente investigación, ya que la UNHEVAL **SI** realiza capacitación institucional para que sus trabajadores adquieran conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; cuando lo recomendable es que lo realice permanentemente para que sus trabajadores desempeñen mejor sus funciones.

### **5.3. Discusión de los resultados con la hipótesis**

Respecto a la hipótesis, desde un primer momento se pretendía afirmar que existe una correlación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, teniendo en cuenta que la referida correlación no sea alta en razón de que la capacitación institucional para el personal administrativo no es muy frecuente, pero los resultados muestran resultados que van más allá de la conjetura inicial. Esta situación se

confronta con la prueba de hipótesis realizada, en el contexto de la verificación de la correlación de las variables; la correlación de Pearson permitió encontrar un  $r = 0,739$  en la hipótesis general; el mismo que representa a una correlación positiva alta y una significación apropiada que corrobora dicho índice con  $t = 7,44$  que se ha ubicado en la zona de significancia; **rechazando** por lo tanto la hipótesis nula y verificando que las variables capacitación institucional y el desempeño laboral se encuentran relacionadas significativamente. En ese sentido el coeficiente de correlación positivo y alto demuestra que el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, al margen de ser escasa la capacitación institucional, se preparan por su cuenta; muchos de ellos realizan estudios que permiten fortalecer su oficio o profesión, los mismos que conllevan a desempeñarse con pertinencia en el cumplimiento de sus funciones. Dicho de otra forma, si la capacitación institucional fuera con más frecuencia el desempeño laboral de los trabajadores administrativos mostraría la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

### **APORTE CIENTÍFICO**

Al culminar una investigación científica debe constituir un aporte científico. Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que existe una correlación significativa entre la capacitación institucional y el desempeño laboral.

En tal sentido, esta investigación tendrá trascendencia en medida que en todas las organizaciones o instituciones sea planificada el sistema de capacitación institucional al personal administrativo, en cuanto se refiere al conocimiento de funciones, conocimiento de procedimientos y procesos documentarios, relaciones humanas y conocimiento de las TIC e instrumentos de gestión; los mismos que deben influir en el perfil profesional, el trabajo en equipo, el seguimiento y control y la calidad de servicio del personal administrativo para que exista un desempeño laboral eficaz. Existiendo un eficaz desempeño laboral, el personal administrativo cumplirá a cabalidad el cumplimiento del oficio o profesión, la práctica de valores, las habilidades profesionales, la proactividad, el manejo de las TIC, el liderazgo y la toma de decisiones, asimismo el cooperativismo, la orientación a resultados, la comunicación, el desempeño, la responsabilidad y los logros

En ese sentido este trabajo constituye un gran aporte científico, el mismo que redundará principalmente en mejorar las condiciones laborales del personal administrativo y el sistema de capacitación institucional.

## CONCLUSIONES

1. La investigación permitió determinar que la capacitación institucional tiene relación positiva con respecto al desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017, siempre y cuando que esta se desarrolle de manera permanente, previamente identificando las necesidades de los temas a capacitarse.
2. La capacitación institucional y el desempeño laboral tienen relación positiva, y en términos generales la mayoría de los encuestados muestran un aceptable y considerable desempeño laboral acorde a su perfil profesional y que lo ideal sería que lo muestren siempre, teniendo en cuenta que su desempeño debe tener relación en el cumplimiento del oficio o profesión, práctica de valores, habilidades profesionales, proactividad, manejo de las TIC, liderazgo y toma de decisiones.
3. Se llegó a establecer la relación positiva que engloba la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017, ya que la mayoría de los encuestados han mostrado la predisposición de trabajar en equipo para que puedan cumplir con los objetivos y fines de la universidad.
4. Se llegó a establecer la relación significativa que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad

Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017, considerando que la mayoría de los encuestados opinan que es importante el seguimiento y control de proyectos, documentos o instrumentos de gestión, ya que conllevará a la orientación de resultados, comunicación, desempeño, responsabilidad y logro de metas.

5. Se establece la relación positiva que abarca la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2017, considerando que un gran mayoría de los encuestados opinaron que en su área laboral brindan el servicio con calidad, porque constantemente vienen realizando mejoras continuas en la organización, logrando así la satisfacción del usuario que en su mayoría son estudiantes y egresados.

## SUGERENCIAS

1. Las autoridades de la Alta Dirección de la UNHEVAL deben asignar anualmente a la Unidad de Recursos Humanos un presupuesto para capacitación de su personal administrativo, porque la capacitación institucional es un enfoque importante para que la Institución mejore sus resultados y tenga personal administrativo competente.
2. La Unidad de Recursos Humanos de la UNHEVAL, en coordinación con las diferentes autoridades de las oficinas administrativas y académicas, debe identificar la necesidad de la capacitación institucional en base a los puestos de trabajo, para luego elaborar el **Plan Anual de Capacitación** dirigido a todos los trabajadores administrativos nombrados y contratados de las oficinas administrativas y académicas; el **Plan de Desarrollo de Novatos** dirigido a nuevos trabajadores administrativos; y el **Plan de Carrera** dirigido a trabajadores claves de la organización.
3. La Unidad de Recursos Humanos, luego de haber implementado la capacitación institucional para el personal administrativo de las oficinas administrativas y académicas de la UNHEVAL, en mérito a los Planes propuestos en numeral 2, debe establecer criterios, factores o variables, en coordinación con los jefes inmediatos, que permita la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador.

4. La Alta Dirección debe implementar medidas que le permita evaluar de manera permanente la calidad de servicio que se brinda en las oficinas administrativas y académicas (facultades) de la UNHEVAL, con la finalidad de que los usuarios (estudiantes y egresados) se encuentren satisfechos con esta Casa Superior de Estudios.
5. La Unidad de Recursos Humanos debe promover talleres psicológicos, con el apoyo de la Facultad de Psicología de la UNHEVAL, para los trabajadores administrativos de la UNHEVAL que les permita a mejorar su calidad de vida, lo que redundará en el cumplimiento de los objetivos y fines de la misma Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. Colombia.

CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. México.

SAMPIERI, COLLADO, Y BAPTISTA. (2003) Metodología de la investigación Científica.

SANCHEZ CARLESSI, Hugo (1996). Metodología y Diseño de la Investigación Científica. Segunda Edición. Editorial Los Jazmines. Perú- Lima.

LOUFFAT (2013: 134) capacitación y aprendizaje.

WAYNE MONDY. R, M Noe, Robert. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial Prentice Hall. México.

GRIFFIN RICKY (2011). Administración. Décima Edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México.

GÓMEZ MEJIA, L. R. (1996). Gestión de Recursos Humano. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

## WEBGRAFÍA

López, Alfonso y Armenteros (2011) hace referencia a la acción y el efecto de redactar

<http://elaboracindedocumentoseinformacin.blogspot.com/>

Rodriguez Velásquez plantea: “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”

<https://quesignificado.com/relaciones-interpersonales/>

Educaweb, refiere: “La formación académica es el punto de partida y base de la carrera profesional

<https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevasprofesiones/habilidades-profesionales-mas-valoradas-empresas/>

GESTION.ORG, define “La proactividad o el comportamiento proactivo de los individuos se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y autoiniciado en situaciones

<https://www.gestion.org/que-es-ser-proactivo-en-el-trabajo/>

Web y empresas, define: “La *toma de decisiones* es una capacidad netamente humana, deriva del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección

<https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>

Psicólogo Robert Thayer: el estado de ánimo o emocional es una relación entre dos variables: energía y tensión.

<https://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**









## **ANEXO 2**

**INSTRUMENTOS**

**CUESTIONARIO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN DE  
HUÁNUCO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado trabajador, venimos realizando una investigación titulada: "LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNHEVAL, HUÁNUCO 2017", por lo que agradecemos responder con objetividad el presente cuestionario, precisando que es totalmente anónima y confidencial, para lo cual debe marcar con una "X" la alternativa que considere la adecuada para usted; agradeciéndole de antemano su colaboración.

DIMENSIÓN	CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
Conocimiento de funciones	1.¿Se te brinda facilidades para el cabal cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
	2.¿Recibes orientación para el cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
	3.¿Brindas apoyo a los compañeros de su unidad de trabajo con conocimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
	4.¿Revisa permanentemente sus funciones establecidas en el MOF y en el ROF?	1	2	3	4	5
	5.¿Para el cumplimiento de sus funciones, revisa permanentemente las normas vigentes: Ley Universitaria, Estatuto de la UNHEVAL, Reglamento General y normas específicas de su unidad?	1	2	3	4	5
Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios	6.¿Redacta con facilidad los documentos administrativos de acuerdo a la estructura correspondiente?	1	2	3	4	5
	7.¿Para la redacción de los documentos administrativos de su área, se le brinda la información necesaria?	1	2	3	4	5
	8.¿Recibiste capacitación para la organización de documentos y archivo, físico y virtual?	1	2	3	4	5
Relaciones Humanas	9. ¿Brinda servicio en su Unidad con la disposición de satisfacer las necesidades del usuario?	1	2	3	4	5
	10. ¿El trato personal entre trabajadores de su área es igualitario?	1	2	3	4	5
	11. ¿Las personas que trabajan con usted, muestran empatía, asertividad y altruismo?	1	2	3	4	5
	12. ¿El diálogo entre los trabajadores de su área es fluido?	1	2	3	4	5
	13. ¿Cree usted que el usuario sale satisfecho después de alguna atención en el área donde trabaja?	1	2	3	4	5
	14. ¿Si te sucediera algún problema personal, cumples con la misma predisposición de tus funciones?	1	2	3	4	5
Conocimiento de los TIC e instrumentos de gestión	15. ¿Recibe capacitación sobre los TIC por parte de la UNHEVAL para el mejor cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
	16. ¿Recibe capacitación sobre el diseño y manejo de instrumentos de gestión?	1	2	3	4	5
	17. ¿Participa en la elaboración de los instrumentos de gestión de su área de trabajo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO LABORAL					
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Perfil Profesional	18. ¿Los trabajadores de su área cumplen con pertinencia su oficio o profesión?	1	2	3	4	5
	19. ¿Los trabajadores de su área practican la responsabilidad, puntualidad, solidaridad, respeto, lealtad, tolerancia, justicia, equidad, honestidad, sinceridad, empatía, paciencia y confianza?	1	2	3	4	5
	20. ¿Los trabajadores de su área muestran habilidades profesionales para la solución de problemas?	1	2	3	4	5
	21. ¿En su área de trabajo practicas la proactividad?	1	2	3	4	5
	22. ¿Aplicas la ofimática en el cumplimiento de tus funciones?	1	2	3	4	5
	23. ¿El internet te sirve de apoyo en las diversas actividades que realizas en su área de trabajo?	1	2	3	4	5
	24. ¿En su área de trabajo toman en consideración las propuestas y acciones positivas que realizas?	1	2	3	4	5
	25. ¿Te permiten tomar decisiones para la solución de problemas que se presentan en su área de trabajo?	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	26. ¿En su área de trabajo practican el cooperativismo en los trabajos en equipo?	1	2	3	4	5
Seguimiento y Control	27. ¿Realiza seguimiento de los requerimientos de su unidad hasta la obtención de la respuesta o resultados?	1	2	3	4	5
	28. ¿Tiene comunicación fluida con las demás dependencias de la UNHEVAL?	1	2	3	4	5
	29. ¿Su jefe inmediato evalúa tu responsabilidad en el trabajo?	1	2	3	4	5
	30. ¿Son evaluados tus logros laborales por su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
Calidad de Servicio	31. ¿En su área de trabajo, optimizas los insumos o recursos asignados para brindar un servicio de calidad?	1	2	3	4	5
	32. ¿El servicio que brinda en su área de trabajo, satisface las necesidades reales del usuario?	1	2	3	4	5
	33. ¿En su área de trabajo, se cumplen los objetivos planificados en las fechas establecidas?	1	2	3	4	5

# **ANEXO 3**

## **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**"LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILLO VALDIZÁN DE HUÁNUCO, 2017".**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN		TÉCNICA E INSTRUMENTO
			DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Cómo se relaciona la capacitación institucional con el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermillo Valdizán, Huánuco 2017?	Determinar la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermillo Valdizán, Huánuco 2017.	Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermillo Valdizán, Huánuco 2017.	Conocimiento de funciones	1. Funciones de trabajo 2. Conocimiento de normas vigentes	TÉCNICA Encuesta
			Conocimiento de procedimientos y procesos documentarios	3. Conocimiento y redacción de documentos 4. Organización de archivos y documentos	
			Relaciones humanas	5. Vocación de servicio 6. Relaciones interpersonales 7. Comunicación 8. Atención al usuario 9. Estado emocional	
Conocimiento de las tics e instrumentos de gestión.	10. Conocimiento de TIC 11. Diseño de instrumentos 12. Manejo de instrumentos				

PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL		TÉCNICA E INSTRUMENTO
			DIMENSIONES	INDICADORES	
<p>PE<sub>1</sub>: ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017?</p>	<p>OE<sub>1</sub>: Establecer la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>HE<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al perfil profesional, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>Perfil profesional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento del oficio o profesión</li> <li>2. Práctica de valores</li> <li>3. Habilidades profesionales</li> <li>4. Proactividad</li> <li>5. Manejo de las TIC</li> <li>6. Liderazgo</li> <li>7. Toma de decisiones</li> </ol>	<p><b>TÉCNICA</b> Encuesta</p>
<p>PE<sub>2</sub>: ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017?</p>	<p>OE<sub>2</sub>: Establecer la relación que engloba la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>HE<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al trabajo en equipo, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Cooperativismo</li> </ol>	
<p>PE<sub>3</sub>: ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017?</p>	<p>OE<sub>3</sub>: Establecer la relación que existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>HE<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto al seguimiento y control, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>Seguimiento y control</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Orientación a resultados</li> <li>10. Comunicación</li> <li>11. Desempeño</li> <li>12. Responsabilidad</li> <li>13. Logros</li> </ol>	
<p>PE<sub>4</sub>: ¿Qué relación existe entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017?</p>	<p>OE<sub>4</sub>: Establecer la relación que abarca la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>HE<sub>4</sub>: Existe una relación positiva entre la capacitación institucional y el desempeño laboral, respecto a la calidad de servicio, del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco 2017.</p>	<p>Calidad de servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Eficiencia</li> <li>15. Eficacia</li> <li>16. Efectividad</li> </ol>	